

**DETERMINANTEN BANKBETRIEBLICHEN
WETTBEWERBS**

Guido Eilenberger

1974

Druck- und Verlagsanstalt

Werner Blasaditsch · 89 Augsburg · Theodor-Heuß-Platz 3 · Telefon (0821) 51 85 63

Printed in Germany

DETERMINANTEN BANKBETRIEBLICHEN WETTBEWERBS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München



vorgelegt

von

Guido Eilenberger

1974



Referent: Professor Dr. Otto Hintner
Korreferent: Professor Dr. Eberhard Witte
Tag der mündlichen Prüfung: 22. Juli 1974

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Problemstellung	1
11. Der "traditionelle" wettbewerbstheoretische Ansatz	3
12. Notwendigkeit der Modifizierung dieses Ansatzes	5
2. Analyse kompetitiv relevanter Verhaltensfaktoren	11
21. Markt für Bankleistungen	12
22. Relevante Umweltfaktoren der Bankbetriebe	17
221. Primäre Umweltfaktoren	20
2211. Nachfrager nach Kreditleistungen und sonstigen Bankleistungen	22
2212. Anbieter von "Rohmaterial"	24
22121. Geld- und Wertpapieranlagen bei Bankbetrieben	25
22122. Dienstleistungen und Ausrüstung	29
22123. Externe Informationen	30
2213. Bankeigner	33
2214. Konkurrierende Bankbetriebe	35
222. Sekundäre Umweltfaktoren	36
2221. Das öffentliche Interesse	37
2222. Soziale Faktoren	41
2223. Ökonomische Faktoren	42
223. Interessenpluralismus und Unsicherheit	43
23. Betriebliche Faktoren	44
231. Der Bankbetrieb als Organisation	46
2311. Bildung von bankbetrieblichen Subsystemen	49

	Seite
23111. Charakteristika von Subsystemen	51
23112. Typen von Subsystemen	52
23113. Bankbetriebliche Subsysteme	54
2312. Produktions-Subsystem	57
23121. Der bankbetriebliche Leistungsbegriff in der Literatur	59
23122. Eigenschaften und Typen bankbetrieblicher Dienstleistungen	64
23123. Bankbetriebliche Produktionsfaktoren	69
23124. Faktorkombination	73
2313. Unterstützungs-Subsystem	75
23131. Unterstützung durch Zweigstellen	76
23132. Unterstützung durch Beeinflussung des Umweltklimas	77
2314. Instandhaltungs-Subsystem	79
23141. Auswahl und Gewinnung von Organisationsmitgliedern	80
23142. Übertragung von Verhaltensweisen	84
23143. Übertragung von Verhaltenskapazitäten	89
2315. Informations-Subsystem	95
23151. Informationsbedarf	96
23152. Informationsbeschaffung	98
23153. Funktionsweise des Informations-Subsystems und Informationstransport	99
23154. Informationsselektion	101
23155. Ausgestaltung bankbetrieblicher Informationssysteme	105

	Seite
2316. Integratives Entscheidungs-Subsystem	107
23161. Operatives Entscheidungssystem	110
23162. Führungssystem	112
231621. Träger bankbetrieblicher Führung	115
231622. Führungstätigkeiten und Führungsprozesse	116
231623. Politisches Entscheidungssystem	117
231624. Administratives Entscheidungssystem	120
231625. Interdependenz der Entscheidungssysteme	121
232. Ziele von Bankbetrieben	123
2321. Bankbetriebliche Zielsysteme	124
2322. Zielbildungsprozeß in Bankbetrieben	129
23221. Komponenten des Prozesses	130
23222. Richtung des Prozesses	132
2323. Relationen zwischen banktypischen Zielen	134
2324. Subziele	138
233. Bankbetriebliche Entscheidungen	141
2331. Entscheidungen und Entscheidungsprozeß	141
2332. Beziehungen zwischen Entscheidungsverhalten und Zielen	144
23321. Subjektive Bewertungen	145
23322. Entscheidungskriterien	149
2333. Organisation und Entscheidungen	150
23331. Quantitativer Aspekt	152
23332. Qualitativer Aspekt	154
2334. Realisation und Kontrolle bankbetrieblicher Entscheidungen	155
23341. Durchführung	155
23342. Kontrolle	156

	Seite
3. Koordination kompetitiver Interaktionen	161
31. Wettbewerb	163
311. Merkmale des Wettbewerbs	165
312. Vorteile bankwirtschaftlichen Wettbewerbs	167
3121. Individuelle Vorteile	167
3122. Überindividuelle Vorteile	168
32. Bankwirtschaftliches Interaktionssystem und Interaktionsstruktur	170
321. Relevantes bankbetriebliches Interaktionssystem	171
322. Struktur des relevanten bankbetrieblichen Interaktionssystems	174
3221. Beziehungssysteme im Humanbereich	175
3222. Beziehungssysteme im Sachbereich	176
3223. Kompetitive Struktur und struktureller Wettbewerbsgrad	177
33. Bankbetriebliches Interaktionsverhalten	179
331. Kompetitive Aktionsspielräume	180
332. Marktorientierte kompetitive Aktionsparameter	181
3321. Preispolitik	182
3322. Produkt- und Leistungsprogrammpolitik	183
3323. Werbung und Public Relations	184
3324. Betriebsbereitschaft	185
3325. Standort und Absatzmethode	186
333. Wettbewerbsbeschränkendes Verhalten	187

	Seite
4. Der kompetitive Bankbetrieb	190
41. Entscheidungsunterstützende Methoden	191
42. Gestaltung des kompetitiven Potentials	194
421. Gestaltung der Zielsetzungen	195
422. Gestaltung der bankbetrieblichen Organisation und Organisations- struktur	196
4221. Produktions-Subsystem	196
4222. Unterstützungs-Subsystem	199
4223. Instandhaltungs-Subsystem	201
4224. Informations-Subsystem	204
4225. Führungssystem	205
43. Gestaltung des Interaktionssystems	208
431. Sicherung funktionsfähigen Wettbe- werbs	208
432. Gestaltung des individuellen bank- betrieblichen Interaktionssystems	210
Literaturverzeichnis	211
Abkürzungsverzeichnis	255

1. Problemstellung

Mit der Aufhebung der Zinsverordnung zum 1. April 1967 und des Wettbewerbsabkommens zum 1. Dezember 1967 sind auch im bankwirtschaftlichen Bereich die Voraussetzungen für einen wirksamen funktionsfähigen Wettbewerb geschaffen worden.

Diesen Maßnahmen liegt die Erkenntnis zugrunde, daß der Wettbewerb in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung die Grundlage aller ökonomischen Aktivitäten und die Wettbewerbswirtschaft "die ökonomischste und zugleich demokratischste Form der Wirtschaftsordnung"¹⁾ darstellt.

Ohne Zweifel hat sich der Wettbewerb in der Bankwirtschaft durch diese Maßnahmen verstärkt²⁾. Die Bankbetriebe³⁾ gingen von einem ausgeprägt

1) Bundesregierung (Begründung GWB, 1958), S. 1059. In diesem Sinne auch Bundesverband Deutscher Banken (Wettbewerb, 1973), S. 161: "... wenn die Marktwirtschaft weiter frei und sozial sein soll, muß der Wettbewerb funktionieren. Ökonomisch und technisch unbegründete Unternehmenskonzentrationen können ihn ebenso behindern wie ungerechtfertigte Eingriffe des Staates als größtem Unternehmer".

2) Vgl. Bundeskartellamt (Tätigkeitsbericht, 1970), S. 28. Ponto (Macht, 1971), S. 25, ist sogar der Meinung, daß sich die Bankiers bereits einen "ungewöhnlich scharfen Wettbewerb" liefern und die Banken in dieser Hinsicht zweifellos eine Spitzenstellung einnehmen. In diesem Sinne auch Schneider (Wettbewerb, 1973), S. 124; Dürre (Insolvenzen, 1973), S. II; Janberg (Wettbewerbsbewußtsein, 1968), S. 960 ff.; Krümmel (Rentabilitätspolitik, 1972), S. 2 f. Zu den Ursachen der Wettbewerbsverschärfung siehe auch Bundesverband Deutscher Banken (Jahresbericht, 1972), S. 26 f.

3) Die Begriffe Bankbetrieb, Bank, Kreditinstitut oder Geldinstitut werden in der Literatur synonym für das Erkenntnisobjekt der Bankbetriebslehre gebraucht; vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 25 und Hagemüller (Bankbetrieb, I, 1970), S. 19. Im folgenden sind die Verhältnisse des in der Bundesrepublik vorherrschenden Betriebstyps "Universalbank" Gegenstand der Betrachtung. Diese Beschränkung ist gerechtfertigt, weil die Mehrzahl der in der

defensiven Wettbewerb zu offensiveren¹⁾ Wettbewerbsformen über. Durch weitere Verbesserungen des bankwirtschaftlichen Ordnungsrahmens²⁾ könnte eine Intensivierung des bankwirtschaftlichen Wettbewerbs erreicht werden, damit er seine dominierende Rolle³⁾ hinsichtlich einer möglichst effizienten, umfassenden Verteilung von Krediten und anderen Bankleistungen zu möglichst niedrigen Preisen, sowie als Mittel zur Förderung von Innovationen⁴⁾ im Bankwesen erfüllt. Die verstärkte Anwendung marktwirtschaftlicher Prinzipien im Bankwesen bewirkt, daß bankwirtschaftlicher Wettbewerb weitgehend Verhalten und Geschäftspolitik der Bankbetriebe bestimmt. Neben den Wettbewerb der Bankbetriebe untereinander (Interbankwettbewerb) tritt als Sekundärwirkung ein Wettbewerb der einzelnen sozialen Gebilde bzw. Abteilungen innerhalb des Bankbetriebs⁵⁾ (Intrabankwettbewerb).

Ein solcher funktionierender Wettbewerb würde eine optimale Struktur des Bankwesens gewährleisten, die dadurch gekennzeichnet wäre, daß die kon-

Realität anzutreffenden Bankbetriebe bezüglich der Grundstruktur ihrer Erscheinung und ihrer Hauptprobleme eine absolute und - verglichen mit Unternehmen anderer Wirtschaftszweige - eine relativ große Homogenität aufweisen; vgl. Deppe (Problemstellungen, 1966), S. 621.

- 1) Vgl. dazu Richebächer (Kreditgeschäft, 1971), S. 59; Kaven (Wettbewerb, 1969), S. 16 ff.; Ponto (Competition, 1971), S. 52.
- 2) Siehe dazu Hellner (Kartell-Gesetz-Novelle, 1970), S. 179 ff.; Schmidt (Kartellrecht, 1970), S. 17; Hankel (Marktwirtschaft, 1970), S. 305.
- 3) Vgl. Bratter (Antitrust Division, 1969), S. 48.
- 4) Zum Innovations-Prozeß und Innovations-Verhalten von Bankbetrieben bei der Einführung von EDV-Anlagen siehe Witte (Entscheidung, 1971), S. 49 ff.; zur Notwendigkeit von Innovationen siehe Agyris (Innovationen, 1968), S. 1 ff.
- 5) Vgl. Günther (Wettbewerbssituation, 1972), S. 382.

kurrierenden Bankbetriebe alle an sie gerichteten Bankleistungswünsche zu den unter den gegebenen Umständen geringsten Kosten - bei konstantem Qualitätsgrad - erfüllen könnten.¹⁾

Diesen allgemeinen Aussagen zur Leistungsfähigkeit funktionierenden bankbetrieblichen Wettbewerbs liegen Erkenntnisse der allgemeinen Wettbewerbslehre zugrunde, die in wenig abgewandelter Form auf den Wettbewerb im Bankwesen übertragen worden sind. Es ist daher zu prüfen, wie die vorhandenen Aussagen in dem Sinne erweitert und ergänzt werden können, daß die spezifischen Determinanten wettbewerbslichen Verhaltens von Bankbetrieben, insbesondere die kompetitiv relevanten Vorgänge im Bankbetrieb selbst, in einem umfassenderen Konzept Berücksichtigung finden.

11. Der "traditionelle" wettbewerbstheoretische Ansatz

Das Wettbewerbsphänomen wurde und wird in der allgemeinen Wettbewerbslehre von den verschiedensten Ebenen aus, seien sie mikro- oder makroökonomischer, dynamischer oder statischer Natur, untersucht²⁾. Den Analysen ist gemeinsam³⁾, daß sie sich im wesentlichen der Methoden und Instrumente der herkömmlichen, klassischen Preistheorie⁴⁾ und der Marktformenlehre bedienen, was bedeutet, daß bei der Modellanalyse in der Regel zum einen vollkommene Information der handelnden Wirtschaftssubjekte und

1) Vgl. Benston (Optimal Banking, 1972), S. 438.

2) Vgl. dazu Aust (Wettbewerb, 1963), S. 25.

3) Siehe die Zusammenfassung der wichtigsten (klassischen) Ansätze bei Aust (Wettbewerb, 1963), S. 32 ff. und Buss (Wettbewerb, 1973), S. 8 ff.

4) Zur Kritik an deren Methoden und Ergebnissen siehe Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 245 ff. und S. 499 f.

zum anderen unendlich schnelle Reaktionsgeschwindigkeit der Anpassungsprozesse unterstellt wird; innerbetriebliche Entscheidungsprozesse bleiben bei dieser Vorgehensweise unbeachtet. So beschränkt sich auch der Versuch des Einbaus der "Unternehmung als produktives Potential, insbesondere der Mehrproduktunternehmung, in eine allgemeine Markttheorie"¹⁾ durch Schlögl auf eine traditionelle preistheoretische Behandlung, zumal er lediglich auf den allgemeinen Katalog von Verhaltensweisen der Preistheorie zurückgreift und Gewinnmaximierung als einzige unternehmerische Zielsetzung unterstellt.

Es ist deshalb Aust zuzustimmen, wenn er feststellt, daß die - auf dieser Basis - bisher entwickelten Theorien "im allgemeinen wirklichkeitsfern und nur bedingt auf tatsächliche Verhältnisse anwendbar"²⁾ seien. An dieser Feststellung ist seit Erscheinen der Untersuchung von Aust im Jahre 1963 keine wesentliche Änderung³⁾ vorzunehmen.

Der nationalökonomischen Ausrichtung der allgemeinen Wettbewerbslehre entsprechend, bleiben Aspekte des Wettbewerbsphänomens, die sich auf die einzelne Unternehmung oder den einzelnen Betrieb und die in ihnen ablaufenden wettbewerbsrelevanten Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse beziehen, unberücksichtigt. Das gilt in besonderem Maße für Ab-

1) Schlögl (Mehrproduktunternehmung, 1972), S. 42.

2) Aust (Wettbewerb, 1963), S. 33.

3) Eine notwendige Korrektur der bisher gebräuchlichen Methoden der Analyse und der Auffassung vom Wesen des Wettbewerbs regt Hoppmann an (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 410 ff. Daneben ist Buss (Wettbewerb, 1973) anzuführen, der eine umfassende theoretische Darstellung des Wettbewerbsproblems im Sinne eines soziologischen Ansatzes unter systematischer Einbeziehung juristischer und ökonomischer Aspekte zu entwickeln versucht.

handlungen und Untersuchungen zum bankwirtschaftlichen Wettbewerb, die vorwiegend mathematische Modellansätze auf preistheoretischer, marktmorphologischer Grundlage entwickeln¹⁾.

12. Notwendigkeit der Modifizierung dieses Ansatzes

Eine Modifizierung dieser entscheidungslogischen Modelle, denen eine sozialwissenschaftliche Einordnung bisher fehlt, ist deshalb im Hinblick auf die Entwicklung realitätsnäherer Modelle²⁾ erforderlich.

Die Anwendung und Übertragung von Forschungsergebnissen der sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen zur Erklärung und Gestaltung wettbewerb-

1) Siehe dazu vor allem: Aust (Wettbewerb, 1963), S. 40 ff.; Alhadeff (Monopoly, 1954); Chandler (Monopolistic Elements, 1938), S. 1 ff.; Edwards (Competition, 1965), S. 4 ff.; Klein (Banking Firm, 1971), S. 207 ff.; Shull (Commercial Banks, 1963), S. 351 ff.; Brucker (Competition, 1970), S. 1133 ff.; Taylor (Competition, 1968), S. 793 ff.; Greenbaum (Competition, 1967), S. 461 ff.; Baxter/McFarland/Shapiro (Banking Structure, 1967), S. 305 ff.; Mote (Optimal Banking, 1971), S. 3 ff.; Bloch (Structure, 1971), S. 113 ff.; Rameken (Konkurrenzpolitik, 1965), S. 25 ff.; Falch (Bankenstruktur, 1965); Moser (Wettbewerb, 1967); Röper (Wettbewerbsfunktion, 1973), S. 56 ff.; Last (Zinspolitik, 1973), S. 42 ff., insbesondere S. 76 - 93.

2) Siehe dazu Kappler (Betriebswirtschaftspraxis, 1972), S. 97. Vor der Gefahr einer unrealistischen Normierung des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten in entscheidungslogischen Modellen warnt Heinen (Entscheidungsmodelle, 1972), S. 3. Im Hinblick auf die Konstruktion realitätsnaher Modelle schlägt Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 272, vor, daß der Institutionalisierung der Verhaltensmaximen die der Kalkülmodelle folgen soll. Siehe auch die kritischen Anmerkungen von Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 54, zur Konstruktion entscheidungslogischer Kalkülmodelle durch die neoklassische Preistheorie.

licher Prozesse ist um so naheliegender, als vor allem die Verhaltensweisen der betreffenden Bankbetriebe die kompetitive Situation entscheidend prägen.¹⁾ Deshalb betont auch Hamm²⁾ die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Verhaltensweisen der Unternehmung in der wettbewerbspolitischen Diskussion, da häufig Wettbewerb mit einem bestimmten marktmorphologischen Zustand, d. h. der Zahl und Größe der Anbieter und Nachfrager auf einem Markt, identifiziert werde. Eine derartige Definition des Wettbewerbs sei allein deshalb unbefriedigend, da sie keinerlei sichere Rückschlüsse auf die Verhaltensweisen der Marktpartner gestatte. Es liege vielmehr eine zirkuläre Abhängigkeit vor: "Der Wettbewerb führt zu ständigen Veränderungen der Marktstruktur, was wiederum Rückwirkungen auf die Verhaltensweisen der Konkurrenten hat. Die veränderten Verhaltensweisen modifizieren ihrerseits die Marktergebnisse und Marktstruktur ..."³⁾.

Unter Berücksichtigung dieses Aspekts bleibt der einzelne Bankbetrieb in wettbewerbslicher Betrachtungsweise nicht länger eine Black-Box⁴⁾. Mit

-
- 1) Vgl. Schneider (Wirtschaftstheorie II, 1965), S. 60 ff.; Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 6. Zur Notwendigkeit der Einbeziehung des Problems der Verhaltensweise in Untersuchungen des Bankbetriebs siehe Mülhaupt (Kreditbank, 1956), S. 12 f., und der verhaltenswissenschaftlichen Fundierung der Organisationstheorie Hill/Fehlbaum/Ulrich (Konzeption, 1974), S. 5.
 - 2) Vgl. Hamm (Aspekte, 1972), S. 470 f.
 - 3) Hamm (Aspekte, 1972), S. 471. Ebenso Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 54 ff.
 - 4) Zum Black-Box-Konzept siehe Scott/Mitchell (Organization Theory, 1973), S. 180 ff. und die dort angegebene Literatur. Auf die Notwendigkeit, Vorgänge in Black-Boxes transparent zu machen, weist von Kortzfleisch (Interdependenzen, 1972), S. 6, hin: "Mit der theoretisch exakten Behandlung von Interdependenzen in sozioökonomischen Systemen unter Auflösung möglichst aller Black-Boxes wird ein entscheidender Schritt zur Versachlichung der Diskussionen über die Unternehmenspolitik ... getan, denn gerade bei den nicht erklärbaren

der Analyse und Einbeziehung von Verhaltensweisen können Erklärungen einzelwirtschaftlichen wettbewerblichen Geschehens - und darauf aufbauend - Gestaltungs- und Entscheidungshilfen für die in der bankwirtschaftlichen Realität Handelnden gegeben werden.

Diese Vorgehensweise kommt auch der Auffassung von Büschgen¹⁾ entgegen, der für eine wissenschaftlich betriebene Bankbetriebslehre fordert, sie müsse "als eine initiative, innovative, den bereits vorhandenen praktischen Entwicklungen ein Stück vorausgehende Wissenschaft verstanden und betrieben"²⁾ und der Bankbetrieb als ein System angesehen werden. Dieses Postulat berücksichtigt, daß "Zweck einer jeden Wissenschaft in allererster Linie der Erkenntnisfortschritt"³⁾ ist.

Zum Fortschritt⁴⁾ einer Wissenschaft werden einerseits Ideen benötigt, die sich dazu eignen, einen bestimmten Erkenntnisstand zu repräsentieren⁵⁾, andererseits müssen Methoden gefunden werden, die es ermöglichen, "diesen Erkenntnisstand zu vervollkommen, so daß Schritt für Schritt eine immer bessere Übereinstimmung mit den Zeugen der realen Welt erzielt wird"⁶⁾. Fortschritt in der wissenschaftlichen Bankbetriebslehre als Real-

Resten setzen sich Ideologien fest, denen mit rationalen Argumenten nicht beizukommen ist."

Zur systemtheoretischen Sicht der Wirtschaftswissenschaften und der Einordnung der Phänomene "Volkswirtschaft" und "Betriebswirtschaften" siehe Ulrich (Unternehmung, 1972), S. 15.

- 1) Vgl. Büschgen (Marketing, 1972), S. 29.
- 2) Büschgen (Marketing, 1972), S. 29.
- 3) Von Kortzfleisch (Betriebswirtschaftslehre, 1971), S. 7.
- 4) Nach Kuhn (Struktur, 1967), S. 210, wird das Attribut der Wissenschaftlichkeit vorwiegend jenen Disziplinen zuerkannt, die offensichtlich Fortschritte machen.
- 5) Vgl. dazu Feyerabend (Empirizismus, 1967), S. 174.
- 6) Feyerabend (Empirizismus, 1967), S. 174.

wissenschaft bedeutet, daß der empirische Informationsgehalt von Theorien über den Objektbereich zunimmt.¹⁾

Von den Methoden und Forschungsprogrammen der modernen Betriebswirtschaftslehre²⁾ scheint vor allem die entscheidungsorientierte³⁾ und systemorientierte⁴⁾ Forschungskonzeption geeignet, zum Erkenntnisfortschritt der wissenschaftlichen Bankbetriebslehre beizutragen, zumal sich die Aussagen des entscheidungs- und systemorientierten Ansatzes auf die empirische Realität beziehen, die beschrieben und darüber hinaus mit Hilfe geeigneter Theorien erklärt werden soll⁵⁾.

Ausgangspunkt der folgenden Untersuchung ist die These, daß die von der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bisher wenig erörterten Phänomene des Wettbewerbs⁶⁾ und des bankbetrieblichen Wettbewerbs im besonderen

1) Siehe dazu Schanz (Pluralismus, 1973), S. 139.

2) Siehe Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 154 ff.

3) Zum entscheidungsorientierten Ansatz siehe Heinen (Betriebswirtschaftslehre, 1971 I), S. 21 ff.; Heinen (Betriebswirtschaftslehre, 1971 II), S. 429 ff.; Heinen (Industriebetriebslehre, 1972), S. 23 ff.; Heinen (Einführung, 1972), S. 18 ff.

4) Zum systemorientierten Ansatz siehe Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 100 ff.; Ulrich (Betriebswirtschaftslehre, 1971), S. 43 ff.; Pott-hoff (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 377 ff.; Kirsch/Meffert (Organisationstheorien, 1970), S. 14 ff. und die dort angegebene Literatur.

5) Vgl. Schanz (Pluralismus, 1973), S. 151; insofern kann der entscheidungsorientierte Ansatz auch als "empirisch-theoretische Forschungskonzeption" (S. 142) bezeichnet werden. Zum Realitätsbezug des systemorientierten Ansatzes vgl. Ulrich (Unternehmung, 1972), S. 17. Siehe dazu auch Hein (Bankbetriebslehre, 1969), S. 299, der als Zielsetzung einer Bankbetriebswirtschaftslehre als angewandter Wissenschaft die Erarbeitung von Entscheidungshilfen für die Praxis versteht.

6) Eine Ausnahme stellen die Ausführungen von Jacob zu Wettbewerbsproblemen im Hinblick auf Konzentrationstendenzen dar; vgl. Jacob (Wettbewerb, 1966), S. 133 ff., insbes. S. 147 - 161.

durch die system- und entscheidungsorientierte Forschungskonzeption¹⁾ behandelt werden können.²⁾

Entsprechend der Erklärungs- und Gestaltungsfunktion der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre³⁾ ist zuerst eine deskriptive Analyse der für den Bankbetrieb und den bankbetrieblichen Wettbewerb relevanten Einflußfaktoren und Systeme vorzunehmen; darauf aufbauend wird angestrebt, durch Berücksichtigung von Entscheidungskriterien Verhaltensempfehlungen zu formulieren, die eine Erfüllung der angestrebten Ziele des Bankbetriebes unter dem Aspekt des Wettbewerbs ermöglichen.

Diese relativ bescheidene Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist angesichts der komplexen realen Verhältnisse vorerst notwendig und gerechtfertigt. Es wird nicht verkannt, daß der volle instrumentelle Wert des ökonomisch-kybernetischen Systemkonzepts sich erst in der Überführung tatsächlich existierender Gebilde in mathematische Modelle zeigt⁴⁾. Denn:

-
- 1) Zur Anwendbarkeit der kybernetischen Betrachtungsweise zur Erklärung der Struktur und Verhaltensweisen komplexer Systeme siehe Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 115.
 - 2) Dabei ist einschränkend zu berücksichtigen, daß es sich bei der Untersuchung der Organisation "Bankbetrieb" um eine "große, komplexe, noch nicht voll übersehbare Aufgabenstellung" (Büschgen (Unternehmensführung I, 1969), S. 210) handelt, zumal bei Erfassung und Untersuchung bankbetrieblicher Zusammenhänge regelmäßig eine Vielzahl von Variablen und Daten involviert sind (vgl. Deppe (Problemstellungen, 1966), S. 621).
 - 3) Vgl. dazu Heinen (Einführung, 1972), S. 21 ff.
 - 4) Siehe dazu Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 115 f. Auch nach Ansicht von Lehmann/Fuchs (Probleme, 1971), S. 261, kann durch quantitative, rechenbare Problembehandlung in systemtheoretisch-kybernetischer Hinsicht zu einer über empirisch-kognitive Aussagen hinausgehenden, praxeologische Belange einschließenden, exakten Theorie vorgestoßen werden. Zu den Wegen und Schwierigkeiten der Abbildung betrieblicher Systeme in formalen Modellen siehe Lehmann/Fuchs (Probleme, 1971), S. 260. Zur Formalisierung siehe auch Leeuw (Systems, 1972), S. 132 ff.

"Kybernetische Modelle sollen nicht nur zur besseren Beschreibung des Verhaltens komplexer Systeme beitragen, sondern auch zur Prognose von Verhaltensweisen und schließlich die Möglichkeit zu gezielten Kontrolleingriffen in bestimmte Systemabläufe geben."¹⁾

1) Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 116.

2. Analyse kompetitiv relevanter Verhaltensfaktoren

In der Institutionalisierung des Wettbewerbsprinzips wird unbestritten ein Mittel gesehen, marktwirtschaftliche Systeme dauerhaft funktionsfähig zu erhalten, ohne daß es permanenter, lenkender Eingriffe bedarf.

Wettbewerb als "staatliche Veranstaltung"¹⁾ wirkt der Bildung von Machtpositionen im Wirtschaftsprozeß entgegen und gewährleistet in größtmöglichem Umfang die Zielrealisierung der sozialen Elemente und Systeme unter Berücksichtigung ihrer Leistungsfähigkeit.

Bezugspunkt aller wettbewerblichen Aktivitäten ist der Markt, in dem Interessen, Forderungen und die von ihnen ausgelösten Handlungen von Personen und sozialen Gebilden in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Intensität aufeinander treffen.

Im folgenden interessieren sowohl die Faktoren, die einzelne Personen oder Organisationen veranlassen, in Konkurrenzbeziehungen zu treten, als auch diejenigen Faktoren, die sie zu kompetitivem Verhalten befähigen. In Anbetracht der Tatsache, daß der Markt Bezugspunkt aller kompetitiven Aktivitäten ist, wird der Markt für Bankleistungen zum Ausgangspunkt der Untersuchung gewählt.

1) Miksch (Wettbewerb, 1947), S. 12.

21. Markt für Bankleistungen

Ein Markt kann allgemein als ein kommerzielles Beziehungsnetz¹⁾ zwischen Personen und sozialen Gebilden eines umfassenden Sozialsystems aufgefaßt werden. Dieses kommerzielle Beziehungsmuster stellt allerdings nur einen Ausschnitt aus der Gesamtheit aller sozialen Beziehungen, welche das umfassende Sozialsystem bestimmen, dar. Es wird ergänzt durch eine Vielzahl nicht-kommerzieller Beziehungen, die gleichfalls Einfluß auf die interne Struktur der sozialen Gebilde als Träger kommerzieller Relationen und deren Zusammenspiel ausüben. Veränderungen der externen Struktur bewirken interne Strukturänderungen, die sich wiederum in einer Änderung des Verhaltens der Träger kommerzieller Relationen manifestieren kann.

Die Analyse des Marktverhaltens und damit des Wettbewerbsverhaltens ist deshalb nicht auf die Untersuchung der Beschaffenheit kommerzieller Sozialstrukturen allein beschränkbar; sie muß sich ebenso mit der besonderen Beschaffenheit der internen Struktur - und hier vor allem mit den Prozessen der Willensbildung und -durchsetzung sowie der ihnen dienenden Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung²⁾ - befassen. "Damit ergibt sich die Notwendigkeit, die interne Struktur der Träger kommerzieller Beziehungen als kommunikatives System etwa im Sinne der Kybernetik zu erforschen, wenn man die Marktentscheidungen und damit die Marktphänomene überhaupt erklären will."³⁾

1) Vgl. dazu Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 266.

2) Vgl. Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 269 ff.

3) Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 270.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf den Markt für Bankleistungen¹⁾, so ist offensichtlich, daß es sich dabei um ein soziales Interaktionssystem handelt, in dem eine Vielzahl von Personen und sozialen Systemen²⁾ (Privatpersonen, Haushalte, Unternehmungen, Wirtschaftsverbände, Parteien, Regierungsorgane, staatliche Institutionen im weitesten Sinne, sowie Bankbetriebe) durch Aktion und Reaktion verbunden sind und das Marktgeschehen bestimmen.

Als Bankleistungen bzw. Bankmarktleistungen³⁾ kommen alle banktypischen Leistungstatbestände in Frage, die als Bankoutput der Befriedigung der Nachfrage am Markt dienen. Dabei kann die bankbetriebliche Marktleistung in einer Einzelleistung oder einem "Leistungsbündel"⁴⁾ bzw. Leistungskonglomerat bestehen.

Während der Umfang der angebotenen Bankmarktleistungen sowohl vom Gesamtbedarf und der Dringlichkeit der Bedürfnisse der Nachfrager als auch vom Produktionspotential der Bankbetriebe bestimmt wird, hängt die Qualität der produzierten Bankmarktleistungen von der Qualität und Qualifikation der Elemente der Bankbetriebe sowie der Bankbetriebe als Organisation ab. Das Verhalten der einzelnen Personen und sozialen Gebilde im

-
- 1) Siehe dazu auch Röper (Wettbewerbsfunktion, 1973), S. 56, der den Markt für Bankleistungen als "ein vielschichtiges Gebilde mit ungezählten Variationen des Angebotes und der Nachfrage an und nach Kredit im weitesten Sinne, d. h. einen Markt mit einem hohen Maß an Heterogenität" sieht. Zum relevanten bankbetrieblichen Interaktionssystem siehe Abschnitt 321.
 - 2) Die Begriffe "soziales Gebilde" und "soziales System" werden im folgenden synonym gebraucht.
 - 3) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 307 ff.; zur Besonderheit der Bankleistungen aus der Sicht des Marktes siehe Süchting (Bankloyalität, 1972), S. 270 ff.; zum Leistungsbegriff siehe Punkt 23121 dieser Arbeit.
 - 4) Büschgen (Marketing, 1972), S. 32.

Markt für Bankleistungen wird somit jeweils von internen (in den betreffenden sozialen Elementen oder Systemen begründeten) und externen (in der Umwelt begründeten) Ursachen geprägt.

Da das Verhalten von Organisationen letztlich menschliches Verhalten ist, das ohne Einbezug soziologischer und psychologischer Erkenntnisse nicht erklärt werden kann,¹⁾ kann das Verhalten (V) von Bankbetrieben in Anlehnung an Lewin²⁾ formal als eine Funktion von inneren, betriebsbedingten bzw. betrieblichen Faktoren (B) und äußeren (Umwelt-) Faktoren (U) aufgefaßt werden:

$$V = f (B, U).$$

Das bedeutet, daß sowohl

- (1) der Zustand eines Bankbetriebes von seiner Umwelt tangiert wird

$$B = f (U),$$

als auch

- (2) die Umwelt durch innere betriebliche Faktoren des Bankbetriebes (oder einer Gruppe von Bankbetrieben) beeinflusst werden kann

$$U = f (B).$$

Das Verhalten von Bankbetrieben ist gleichermaßen durch innere, betriebliche Faktoren (B) und die Umwelt (U) determiniert, und nicht durch entweder

1) Vgl. Ulrich (Unternehmung, 1972), S. 17.

2) Vgl. Lewin (Feldtheorie, 1963), S. 271 f.; Irle (Macht, 1971), S. 13. Zur Definition des Begriffes "Verhalten" siehe Volkart (Behaviour, 1969), S. 53 f. und Kroll (Leistungsziel, 1968), S. 18 ff.

die inneren Faktoren oder die Umwelt allein¹⁾. Berücksichtigt man außerdem die Wechselbeziehung von B und U, also $B \times U$, so ergibt sich die folgende umfassendere Verhaltensfunktion²⁾:

$$V = f(B, U, B \times U).$$

Als Grundlage zur Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für kompetitives Verhalten von Bankbetrieben ist es erforderlich, den Lebensraum³⁾ und damit die äußeren und inneren Faktoren der Verhaltensweisen von Bankbetrieben zu beschreiben und zu erklären⁴⁾. Insbesondere soll der Analyse der Umwelt⁵⁾, die in bankwissenschaftlichen Untersuchungen meist vernachlässigt wird, ihrer Bedeutung im Hinblick auf die Erfassung von Bankbetrieben als offene Verhaltenssysteme entsprechend Rechnung getragen werden.

1) Vgl. Lewin (Feldtheorie, 1963), S. 274.

2) Vgl. dazu Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 322.

3) Vgl. dazu Lewin (Feldtheorie, 1963), S. 272 f.: Dieser Lebensraum, der den Zustand des sozialen Gebildes und seine Umwelt umfaßt, also eine "Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen, die als gegenseitig voneinander abhängig begriffen werden" (S. 273), kann auch als "Feld" bezeichnet werden. Siehe auch Deutsch (Field Theory, 1968), S. 423 ff.

4) Siehe dazu auch Cyert/MacCrimmon (Organizations, 1968), S. 569: "A complete description of organizational behavior must include both organizational elements and the relevant parts of the environment."

5) Als Beispiele für auf systemtheoretischer Grundlage entwickelten Umweltanalysen für betriebswirtschaftliche Zwecke (sog. Unternehmung-Markt-Modelle) siehe die Konzeption von Weinhold-Stünzi (Unternehmung, 1969), S. 11 ff. und Ulrich/Krieg (Management-Modell, 1973), S. 69 ff.

Zur Notwendigkeit von Umweltanalysen für betriebswirtschaftliche Darstellungen siehe Ulrich (Unternehmung, 1972), S. 19 f.

Im folgenden werden deshalb zunächst die relevanten¹⁾ Umweltfaktoren einschließlich der Außenbeziehungen von Bankbetrieben untersucht.

Anschließend sind die inneren, betrieblichen Faktoren des Verhaltens von Bankbetrieben zu analysieren. Das Zusammenwirken der Einflußgrößen aus der relevanten Umwelt und der innerorganisatorischen Verhältnisse erlaubt unter Berücksichtigung der Zielsetzungen und Entscheidungen die Erklärung konkreten, aktuellen Verhaltens von Bankbetrieben. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 1 in schematischer Form dargestellt.

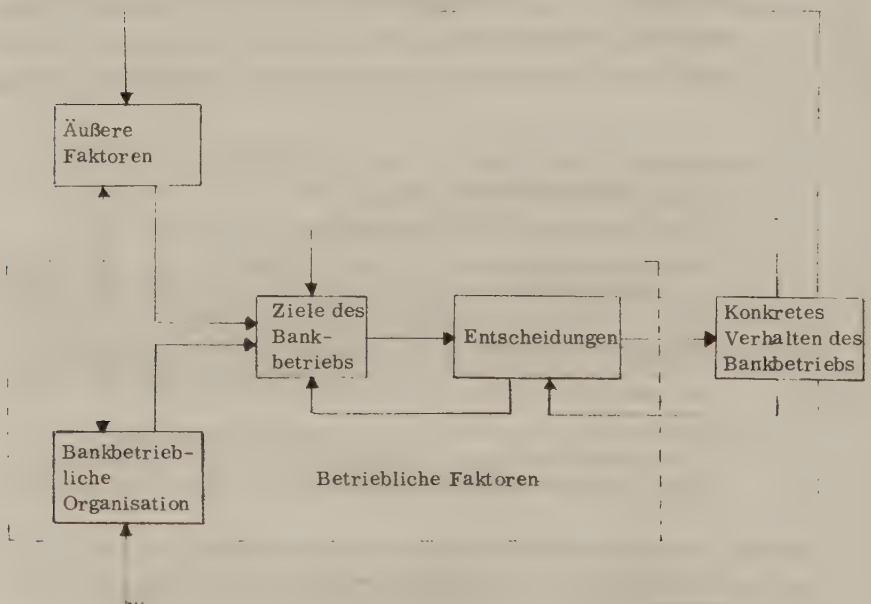


Abbildung 1: Haupteinflußgrößen bankbetrieblichen Verhaltens²⁾

1) Zur Beschränkung auf wesentliche Umweltaspekte siehe auch Ulrich/Krieg (Management-Modell, 1973), S. 69.

2) Vgl. Ulrich/Krieg (Management-Modell, 1973), S. 70.

22. Relevante Umweltfaktoren der Bankbetriebe

Ganz allgemein sind die Beziehungen zwischen Bankbetrieben und ihrer Umwelt durch Reziprozität von Einflüssen und Wirkungen charakterisiert:¹⁾ Umweltfaktoren sind einerseits geeignet, interne Maßnahmen bei den Bankbetrieben zu bewirken und ihre interne Struktur über die Gestaltung interner Prozesse zu beeinflussen²⁾, andererseits sind Bankbetriebe imstande, in gewissem Umfang innerhalb bestimmter Grenzen ihre Umwelt bzw. bestimmte Ausschnitte dieser Umwelt (sub-environments³⁾) oder einzelne Umweltfaktoren zu beeinflussen und zu gestalten. Schließlich wandelt⁴⁾ und verändert sich die Umwelt selbst, in welche die einzelnen Bankbetriebe eingebettet und durch ein Netz von Interaktionen verbunden sind, unter dem Einfluß v. a. von technologischen, ökonomischen, politischen, sozialen und rechtlichen Faktoren, die der direkten Einflußnahme der Bankbetriebe entzogen sind oder auf die sie lediglich indirekte, erst langfristig erfolgversprechende Einwirkungsmöglichkeiten haben.

-
- 1) Siehe dazu Wheeler/Adams (Business, 1973), S. 19: "Business and its environment are interrelated and mutually dependent."
 - 2) Siehe dazu Zald (Economy, 1970), S. 230; Kirsch/Meffert (Organisationstheorien, 1970), S. 32: "... die Art dieser Abhängigkeit hinterläßt Spuren in der inneren Struktur sowie in den Aufgaben und Zielen der Organisation.", sowie Wagenführ (Organisation, 1973), S. 12 und Krüger (Umweltwandel, 1974), S. 62 ff.
 - 3) Vgl. Lawrence/Lorsch (Environment, 1972), S. 42. Zur Differenzierung in Subenvironments, die zur Bildung von Subsystemen innerhalb der Organisation korrespondiert, wobei sich die entsprechenden Subenvironments und Subsysteme gegenüberstehen (z. B. "Market sub-environment" versus "Marketing subsystem"), siehe Lawrence/Lorsch (Differentiation, 1969), S. 230 ff. und Gibson/Ivancevich/Donnelly (Organizations, 1973), S. 100 f.
 - 4) Zum Problem der Umweltveränderung siehe Emery/Trist (Environments, 1969), S. 220 ff.; zu veränderten Umweltbedingungen bei Bankbetrieben siehe auch Weiss (Bankmarketing, 1973), S. 376.

Über den Umweltbegriff besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung. Im wesentlichen wird zwischen externer und interner Umwelt¹⁾ unterschieden, wobei der externen Umweltsphäre (external environment) entscheidungsbeeinflussende Faktoren außerhalb der Grenzen einer Organisation zugerechnet werden, während die interne Umweltsphäre (internal environment) dadurch charakterisiert wird, daß es sich um Faktoren innerhalb der Grenzen einer Organisation handelt, die das Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger der betreffenden Organisation mitbestimmen. Daneben ist auch eine Differenzierung in Macro Environment (Culture system, Political system, Economic system), Intermediate Environment (Marketing system, Supply system, Physical distribution system, Communication system, Competitive system, Technology system, Service system, Pressure group system) und Micro Environment (Work system, Human system, Linking systems) - im Hinblick auf die Relevanz für die Aufgabenerfüllung der Organisation - anzutreffen.²⁾

Im folgenden wird unter Umwelt derjenige Teil der Welt außerhalb einer Organisation verstanden, mit dem die Organisation in irgendeiner Weise in Verbindung steht und von dem Beeinflussungen ausgehen, die das Verhalten der Organisation verändern, und der seinerseits ebenfalls durch das Verhalten der Organisation verändert werden kann.³⁾

Aus Zweckmäßigkeitsüberlegungen erfolgt eine Einschränkung der Untersuchung der äußeren Ursachen auf die wesentlichen Umweltfaktoren nach

1) Siehe dazu v. a. Zaltman/Duncan/Holbek (Innovations, 1973), S. 114.

2) Vgl. Hodge/Johnson (Management, 1970), S. 65 ff.

3) Siehe dazu Litterer (Organizations, 1967), S. 422; Wheeler/Adams (Business, 1973), S. 12; Zahn (Systemforschung, 1972), S. 15.

dem Konzept der Relevanten Umwelt (task environment¹⁾).

Der Begriff "Relevante Umwelt" bezeichnet diejenigen Teile der Umwelt oder Umweltfaktoren von Bankbetrieben, die im Hinblick auf deren Zielbildung, Zielsetzung und Zielerreichung wesentlich oder möglicherweise relevant sind²⁾.

Von der nicht-relevanten, also übrigen Umwelt (remaining environment³⁾) ausgehende Einflüsse - wie z. B. kultureller, familiärer, religiöser, moralisch-ethischer Art - können wegen ihrer gegenüber anderen Umweltfaktoren vergleichsweise geringen Bedeutung für den Bankbetrieb vernachlässigt werden.⁴⁾

Die Relevante Umwelt von Bankbetrieben besteht aus primären und sekundären Umweltfaktoren:

-
- 1) Vgl. dazu Dill (Environment, 1958), S. 409 ff.; Thompson (Organizations, 1967), S. 27 ff.; Rhenman (Organization, 1973), S. 41. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 32, bezeichnet task environment als "spezifische Aufgabenumwelt" und schränkt die Begriffsextension auf die "Umweltschichten" der tatsächlichen und potentiellen Teilnehmer einer Organisation ein.
 - 2) Vgl. Thompson (Organizations, 1967), S. 27; Zaltman et al. differenzieren die externe relevante Umwelt in 5 Hauptkomponenten (Customer component, Suppliers component, Competitor component, Socio-political component, Technological component) und ordnen ihnen die wichtigsten Faktoren zu; vgl. Zaltman/Duncan/Holbek (Innovations, 1973), S. 115 und Duncan (Environments, 1972), S. 315.
 - 3) Vgl. Thompson (Organizations, 1967), S. 28.
 - 4) In diesem Sinne auch Ackoff (System, 1972), S. 84: "External elements which affect irrelevant properties of a system are not part of its environment." Zur Bedeutung kultureller Einflüsse siehe Agyris (Organization, 1964), S. 15 ff.

Als primäre Umweltfaktoren sollen diejenigen Faktoren bezeichnet werden, die direkt marktgestaltend wirken, d. h. das Verhalten der Teilnehmer am Markt für Bankleistungen unmittelbar beeinflussen, und von den Bankbetrieben durch Einsatz des geschäftspolitischen Instrumentariums verändert werden können. Wegen dieser Eigenschaften primärer Umweltfaktoren kann man auch von kompetitiven Umweltfaktoren bzw. von kompetitiver Umwelt insgesamt sprechen.

Zu den sekundären Umweltfaktoren zählen solche Faktoren, die zwar Einfluß auf die Zielsetzung von Bankbetrieben haben und/oder das Ausmaß der bankbetrieblichen Zielerreichung begrenzen, von den Bankbetrieben selbst kurz- oder mittelfristig jedoch nicht verändert werden können.

221. Primäre Umweltfaktoren

Auf dem Markt für Bankleistungen agieren Personen und soziale Gebilde mit einer Vielzahl individueller Zielsetzungen, die ihren individuellen Bedürfnissen und Interessen entspringen. Diese individuellen Zielsetzungen manifestieren sich in Forderungen gegenüber den Bankbetrieben; sie können als Ziele für die Bankbetriebe als Organisation¹⁾ aufgefaßt werden. Inwiefern die individuellen Ziele auch zu Zielen der Bankbetriebe werden, hängt vom Ausgang von Verhandlungsprozessen mit dem Führungssystem als Kernorgan des betreffenden Bankbetriebes ab. Ausschlaggebend für die Autorisierung von Zielen der Interessenten ist die Machtstellung der einzelnen Personen oder sozialen Gebilde gegenüber den übrigen Teilnehmern am Verhandlungsprozeß. Die Machtverteilung zwischen den Personen und sozialen Gebilden, die Forderungen an die Bankbetriebe stellen, und den

1) Vgl. dazu im folgenden Kirsch (Unternehmungsziele, 1969), S. 668.

betreffenden Bankbetrieben ist somit eine wesentliche Determinante bankbetrieblicher Entscheidungen.

Das Streben nach Durchsetzung der individuellen Ziele und damit nach Erfolg¹⁾ (sei er kommerzieller oder nicht-kommerzieller Natur) der handelnden Personen und sozialen Gebilde begründet eine Konkurrenzsituation, wobei der Konkurrenzgrad abhängig ist vom erzielbaren Erfolg, den jeweiligen Machtpositionen und der Dringlichkeit der vertretenen Interessen. In Anbetracht dieser Konstellation ist es unvermeidlich, daß in jedem Stadium des Marktablaufs Interessenkonflikte auftreten und ausgetragen werden. Interessenidentitäten dürften den Ausnahmefall darstellen.

Aus diesem Zusammenhang ergeben sich die primären, kompetitiven Umweltfaktoren eines Bankbetriebs²⁾ als

- (1) die Bankkundschaft, bestehend aus
 - a) Nachfragern nach Kreditleistungen und sonstigen Bankleistungen, und
 - b) Anbietern von "Rohmaterial" (v. a. Kapitalien, Dienstleistungen, Ausrüstung, externe Informationen) zur Transformation in Bankleistungen aller Art;
- (2) den Bankeignern (Eigenkapitalgeber, mit Ausnahme von Geschäftsführer-Gesellschaftern und Bankeigentümern im engeren Sinne);
- (3) den übrigen Bankbetrieben als Wettbewerbern im Markt für Bankleistungen (sowohl im Absatz- als auch im Beschaffungsbereich).

Es ist offensichtlich, daß diese Gruppen von Umweltfaktoren und deren Interessen nicht homogen, sondern in sich weiter differenziert sind. Bezüglich der Verfolgung und Durchsetzung ihrer Interessen und Forderungen gegenüber den Bankbetrieben kann jedoch vereinfachend ein im wesentlichen gleich-

1) Siehe dazu Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 500 ff.

2) Siehe auch Crosse (Competition, 1965), S. 350 f. und Kotler (Consumerism's, 1973), S. 22.

artiges Verhalten auf Grund weitgehend gleichartiger Zielsetzungen für jede Gruppe unterstellt werden¹⁾.

2211. Nachfrager nach Kreditleistungen und sonstigen Bankleistungen

Für die Nachfrager nach Kreditleistungen als der Basisbankleistung (Kreditnehmer: Unternehmen, Gebietskörperschaften, private Haushalte²⁾) steht die Erfüllung der Forderung nach Bereitstellung und Gewährung von Finanzierungsmitteln³⁾ (im wesentlichen die Arten: Standardkredite, Wechselkredite, Hypothekenkredite, Sonderkredite), sowie die Einräumung der Verfügungsgewalt über die zugesagte Liquidität im Mittelpunkt des Interesses.

Für die Wahl der Kreditart und des kreditvergebenden Bankbetriebs spielen einerseits die Höhe der Bankpreise⁴⁾ (vor allem die Höhe der Kreditzinsen sowie die Höhe der Nebenkosten des Kredits, wie Provisionsforderungen, Gebühren) und andererseits die Laufzeit, der Rückzahlungsmodus und die Bankloyalität⁵⁾ zu einem bestimmten Bankbetrieb eine wesentliche Rolle

-
- 1) In diesem Sinne auch die Überlegungen zur Verschärfung von § 102 GWB, die eine stärkere Einschaltung der Kunden in den Entscheidungsprozeß vor Beschlüssen über Empfehlungen oder Fusionen vorsehen; als Marktgegenseite zu den Bankbetrieben käme z. B. die Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher in Betracht (vgl. o. V. (Kartellrecht, 1973), S. 13).
 - 2) Zur Größenordnung der Verpflichtungen aus Bankkrediten der genannten Sektoren siehe Deutsche Bundesbank (Entwicklung 1973), S. 28 ff. Siehe auch Deutsche Bundesbank (Kreditnehmer, 1970), S. 30 ff.
 - 3) Zu den Formen des traditionellen Kreditgeschäfts und der Befriedigung der entsprechenden (Kredit-) Kundenwünsche vgl. Cramer et al. (Banken, 1972), S. 64 ff.
 - 4) Zur Begriffsextension siehe Krümmel (Rentabilitätspolitik, 1972), S. 11.
 - 5) Vgl. Süchting (Bankloyalität, 1972), S. 269 ff.

im Entscheidungsprozeß der Kreditnehmer.

Dieser Sachverhalt wird für den Bereich der Konsumentenkredite (als Form der Leistungsart "Standardkredite") durch die Konsumentenkreditstatistik der Deutschen Bundesbank¹⁾ per Ende 1972 belegt. Die im vierjährlichen Intervall durchgeführte Sondererhebung der Debetsalden auf Lohn-, Gehalts-, Renten- und Pensionskonten weist Verschiebungen zwischen Privat-, Nichtraten- und Ratenkrediten aufgrund von Preis- und Fristigkeitsüberlegungen²⁾ der Bankkunden aus.

Von den Kreditnehmern werden somit leistungsgerechte Bankpreise erwartet, was regelmäßig dann der Fall sein wird, wenn die Bankpreise unter den Bedingungen funktionierenden bankwirtschaftlichen Wettbewerbs zustande gekommen sind. Diese Tatsache gibt dem Kreditnehmer die Gewähr, nur mit solchen Kosten bei der Kreditinanspruchnahme belastet zu werden, die marktgerecht und unvermeidbar sind.

Unter Nachfragern nach sonstigen Bankleistungen sind alle Bankkunden zu verstehen, die sich des weiteren Bankleistungsangebots (außerhalb der Kredit- und Anlageleistungen³⁾) bedienen. Zu diesen Bankleistungen zählen die Abwicklung des Zahlungsverkehrs (national und international) und weitere Dienstleistungen, einschließlich derjenigen Dienstleistungsarten, die zwar nicht bankspezifisch sind, jedoch die Angebotspalette von Bankbetrieben sinnvoll ergänzen⁴⁾ (Vermögensverwaltung, Vermittlung von Versiche-

1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Monatsberichte, 1973, Nr. 2), S. 36⁺.

2) Vgl. dazu auch o. V. (Privatkredite, 1973), S. 156 f.
Zur Preisempfindlichkeit der Kreditkunden siehe auch die empirischen Ergebnisse von Juster (Consumer Sensitivity, 1964), S. 222 ff.

3) Siehe dazu Abschnitt 22121.

4) Cramer et al. (Banken, 1972), S. 77, bezeichnen deshalb diese Dienstleistungsarten als "Komplementäre Dienstleistungen".

rungen und Immobilien, Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatung).

Die Interessen und Bedürfnisse dieses Teiles der Bankkundschaft sind auf weitestgehend bequeme und unkomplizierte, unbürokratische Möglichkeit der Inanspruchnahme der bankbetrieblichen Leistungspalette zu günstigen Preisen und Konditionen gerichtet.

Auch für diese Interessentengruppe kann eine möglichst intensive bankwirtschaftliche Konkurrenzsituation individuelle Vorteile dergestalt bringen, daß sowohl die Erwartungen über den Preis, als auch qualitative und quantitative Vorstellungen der Bankkundschaft erfüllt werden. Die kompetitive Situation hat die Erweiterung und Ausgestaltung des bankbetrieblichen Leistungsbündels und damit eine marktorientierte Ausrichtung des Angebots an sonstigen Bankleistungen gemäß der Kundenpräferenzen zur Folge; dazu kommt - als Auswirkung bestehenden Preis- und Qualitätswettbewerbs - eine möglichst geringe Belastung¹⁾ des Kunden bei der Inanspruchnahme der angebotenen Bankleistungsart.

2212 Anbieter von "Rohmaterial"

Als Anbieter von "Rohmaterial" zur Transformation in Bankleistungen aller Art kommen - entsprechend der Art und Herkunft der wesentlichen "Rohmaterialien" - einerseits die Anlagesuchenden für Kapitalien aller Art und Fristigkeit, andererseits Arbeitskräfte und andere Betriebswirtschaften als Anbieter von Dienstleistungen und/oder Ausrüstungsgegenständen (tech-

1) Zu Problemen der Belastungsgrenze und Zinsempfindlichkeit der Bankkundschaft siehe Krümmel (Rentabilitätspolitik, 1972), S. 14 f.

nischer Art, wie z. B. EDV-Anlagen, Systeme von Büromaschinen u. ä.) sowie Informationen gegenüber den Bankbetrieben in Frage.

22121. Geld- und Wertpapieranlagen bei Bankbetrieben

Anlagemöglichkeiten für Kapitalien bestehen in den Bereichen der kurz-, mittel- und langfristigen Geldanlageformen (Sicht-, Termin- und Sparkonten) und der Wertpapieranlagen (sowohl in Form des Besitzes von festverzinslichen Wertpapieren als auch in Form des Besitzes von Aktien). An dieser Stelle interessieren Wertpapieranlagen nur insoweit, als sie von Bankbetrieben für Kunden verwaltet werden oder in Wertpapieren der Bankbetriebe bestehen.

(a) Private Haushalte

Private Haushalte (v. a. als Anleger in Termin- und Sparkonten¹⁾) erwarten als Äquivalent für die Nutzung der den Bankbetrieben zur Verfügung gestellten Kapitalien und damit für ihren Konsumverzicht einen ausreichend hohen Zinssatz²⁾, verbunden mit garantierter Sicherheit der Einlagen. Dazu kommt als weiteres wesentliches Anlagemotiv die Bildung von Nominalvermögen³⁾.

-
- 1) Zur Bedeutung der Spareinlagen für die Geschäftsbankpolitik: Jacob (Spareinlagen, 1966), S. 433 ff.
 - 2) Über die zunehmende Zinsempfindlichkeit und ein ausgeprägtes "Renditedenken" der Anlagesuchenden - insbesondere der Einleger - berichtet Krümmel (Rentabilitätspolitik, 1972), S. 15 f.
 - 3) Zu den Sparmotiven siehe auch Penzkofer (Bestimmungsfaktor, 1974), S. 125 f.

Neben diesen Zielsetzungen, die das Anlageverhalten beeinflussen, sind sozio-ökonomische Bestimmungsgründe für die Wahl der Anlageformen von wesentlicher Bedeutung. Eine empirische Untersuchung über Zusammenhänge zwischen Sozialstruktur und dem Anlageverhalten privater Haushalte, die sich auf Befragungen von jeweils rund 10.000 privaten Haushalten in den Jahren 1960/61 und 1969 stützt, ergab, daß wichtigste Bestimmungsgründe für Sparanlageformen das monatliche Nettoeinkommen des Haushalts und der Beruf des Haushaltsvorstands (Selbständiger, Angestellter, Beamter oder Arbeiter) sind¹⁾. Bei festverzinslichen Wertpapieranlagen dagegen sind die Merkmale Haushaltsnettoeinkommen, Schulbildung und Beruf des Haushaltsvorstandes, bei der Anlage in Aktien die Merkmale Schulbildung, Haushaltsnettoeinkommen und Beruf dominant.

Die Bedeutung der Wertpapieranlage von Privatpersonen für Bankbetriebe wird aus einer Stichprobenerhebung der Deutschen Bundesbank über die Größenordnung der von Banken verwalteten Wertpapierdepots inländischer Privatpersonen²⁾ deutlich. Demnach verfügte dieser Personenkreis Ende 1972 über 5,4 Millionen Wertpapierdepots mit einem Kurswert von 90 Milliarden DM. Bezogen auf die Zahl der rund 23 Millionen Haushalte ergibt sich, daß jeder vierte Haushalt über ein Wertpapierdepot verfügte.

Private Haushalte erbringen von allen Sektoren die bedeutendsten Anlageleistungen bei Bankbetrieben. Eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank zur Entwicklung der Geldvermögen und Verpflichtungen für den Zeitraum 1950 - 1971³⁾ zeigt, daß Ende 1971 einem Geldanlagenbestand privater Haus-

1) Vgl. dazu und im folgenden Bosch (Anlageverhalten, 1973), S. 218 ff. Wegen weiterer Einzelheiten siehe auch Bosch (Vermögenssituation, 1973).

2) Vgl. Deutsche Bundesbank (Schichtung, 1974), S. 12 ff.

3) Vgl. im folgenden Deutsche Bundesbank (Entwicklung, 1973), S. 24 ff.

halte von insgesamt 310 Mrd DM lediglich 30 Mrd DM an Bankkreditleistungen gegenüberstanden. Die Netto-Anlageleistungen dieses Personenkreises belief sich somit zu diesem Zeitpunkt auf 482 Mrd DM. Die Geldanlagenstruktur weist 232 Mrd DM Spareinlagen, 17 Mrd DM Termineinlagen und 60 Mrd DM kurzfristige Einlagen aus.

(b) Öffentliche Haushalte

Die Netto-Anlageleistung der öffentlichen Haushalte (Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen) bei Bankbetrieben wird dagegen mit 73 Mrd DM bei einer Gesamtanlageleistung von 128 Mrd DM angegeben. Die Geldanlagestruktur dieses Anlegerkreises bei Bankbetrieben zeigt per Ende 1971 eine Dominanz der Termineinlagen (ohne Berücksichtigung durchlaufender Gelder: Gebietskörperschaften 51 Mrd DM, Sozialversicherungen 15 Mrd DM¹⁾) vor Sichteinlagen (12 bzw. 5 Mrd DM) und Spareinlagen (5 bzw. rund 1 Mrd DM).

Nach Angaben der Bundesbank stellen die kurzfristigen Einlagen der Gebietskörperschaften Kassen- und Rücklagenmittel dar, die entweder zur Abwicklung der laufenden Zahlungsverpflichtungen der öffentlichen Hand oder auf Grund haushaltsrechtlicher Bestimmungen (z. B. Investitionsrücklagen) gebildet wurden²⁾. Der überwiegende Teil der als längerfristige Termineinlagen ausgewiesenen Geldvermögensbestände der Gebietskörperschaften betraf staatliche Darlehen (z. B. Wohnbauzwecke, Wirtschaftsförderung), die den Bankbetrieben lediglich zur Weiterleitung an Endkreditnehmer überlassen worden waren. Die Anlagen der Sozialversicherungen sind jedoch aus Kassenüberschüssen gebildet und stellen zum größten Teil kurzfristig ver-

1) Siehe auch Deutsche Bundesbank (Monatsberichte, 1973, Nr. 3), S. 24^{*} f.

2) Vgl. Deutsche Bundesbank (Bankguthaben, 1972), S. 39 ff.

fügbare finanzielle Reserven dar¹⁾.

(c) Unternehmen

Die Unternehmen erbrachten per Ende 1971 insgesamt zwar eine Gesamtanlageleistung bei Bankbetrieben von 114 Mrd DM; diesen standen jedoch Bankkredite in Höhe von insgesamt 290 Mrd DM gegenüber. Eine Analyse der Geldanlagenstruktur der Unternehmen bei Bankbetrieben ergibt, daß deren Geldanlagen (Ende 1971) vorwiegend in Sicht- und Termineinlagen (63 bzw. 48 Mrd DM), dagegen nur in sehr geringem Umfang in Spareinlagen (3 Mrd DM) bestanden. Während die Sichteinlagen als kurzfristige Liquiditätsreserven dienen, stammen nach Auffassung der Bundesbank die längerfristigen Anlagen vor allem aus Mittelzuflüssen aus dem Ausland²⁾.

Als Anlagemotiv für die Unternehmen kann daher - im Gegensatz zu den privaten Haushalten - nicht die Bildung von Nominalvermögen, sondern einerseits die kurz- bis mittelfristige Kapitalanlage zu einem möglichst hohen Zinssatz, andererseits die (kurzfristige) Haltung einer notwendigen Liquiditätsreserve unterstellt werden.

Für die Zinsbildung bei den Depositen kann unterstellt werden, daß sich intensiver Wettbewerb der Bankbetriebe zugunsten der Interessen der Einleger und Anleger in Wertpapieren (intensive Beratung im Hinblick auf die Anlageform und die bevorzugten, gewinnversprechenden speziellen Wertpapiere) auswirken wird³⁾. Der Preisbildungsprozeß verläuft in diesem Fall konträr zu demjenigen im Sektor Kreditvergabe, d. h. es kommt re-

1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Bankguthaben, 1972), S. 43.

2) Vgl. Deutsche Bundesbank (Entwicklung, 1973), S. 31.

3) Vgl. Crosse (Competition, 1965), S. 350 f.

gelmäßig zu höheren Haben-Zinssätzen als das bei schwächerem oder fehlendem Wettbewerb der Fall sein würde.

22122. Dienstleistungen und Ausrüstung

Als Anbieter von Dienstleistungen kommen im wesentlichen Arbeitskräfte¹⁾ in Frage, die entsprechend ihrer Vorbildung befähigt sind, Tätigkeiten in Bankbetrieben auszuüben.

Die Forderungen dieses Kreises von Interessenten an die Bankbetriebe sind vor allem auf die Erzielung eines - unter den gegebenen Bedingungen - möglichst hohen Nettoeinkommens, guten Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Betriebsklima, soziale Leistungen) und auf Sicherheit bzw. Sicherung des Arbeitsplatzes gerichtet²⁾. Handelt es sich bei den Anbietern von Dienstleistungen um andere Betriebswirtschaften, so kann unterstellt werden, daß deren Zielsetzung im wesentlichen auf Erzielung eines ausreichenden Entgelts gerichtet ist.

Während Ausrüstungsgegenstände für Bankbetriebe lange Zeit eine völlig untergeordnete Rolle spielten (was auch die formale Rangfolge der Aktivpositionen der Bankbilanz augenscheinlich macht), ist mit der Einführung und Indienststellung von Anlagen der elektronischen Datenverarbeitung, Systemen von Büromaschinen und weiteren technischen Ausrüstungs- und Anlagegegenständen eine Wandlung im Hinblick auf Technisierung und Auto-

1) Zur Bedeutung dieses Faktors siehe Bunker (Human Inputs, 1967), S. 51 ff. Arbeitsleistungen, die auf dem Markt angeboten werden, werden im folgenden als Dienstleistungen aufgefaßt; vgl. dazu auch Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 23.

2) Siehe dazu auch Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 142 ff.

omatisierung¹⁾ des Arbeitsablaufs in Bankbetrieben eingetreten. Für die kompetitive Situation bedeutet das, daß der Automationsgrad von Bankbetrieben langfristig "entscheidenden Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit, die Leistungsqualität, die Schnelligkeit und Sicherheit sowie auf die Informationsmöglichkeiten des Kunden gewinnen"²⁾ wird. Diesem Wandel entsprechend sind Bankbetriebe zunehmend mit Interessen und Forderungen aus der technischen Umwelt und somit den Zielsetzungen der Hersteller derartigen Equipments konfrontiert.

22123. Externe Informationen

Informationen³⁾ stellen einen bedeutenden Faktor im Rahmen der bankbetrieblichen Leistungserstellung dar. Daraus resultiert ein - im Vergleich zu Betriebswirtschaften in anderen Branchen - besonders hoher Informationsbedarf bei Bankbetrieben⁴⁾.

Die benötigten Informationen können sowohl aus der betrieblichen Sphäre (interne Informationen) als auch aus der Umwelt der Bankbetriebe (externe Informationen) stammen. An dieser Stelle sind ausschließlich externe Informationen von Interesse; auf interne Informationen ist anlässlich der Un-

1) Siehe dazu Humpert (Bankautomation, 1974), S. 5 ff.

2) Bundesverband Deutscher Banken (Jahresbericht, 1972), S. 40.

3) In Übereinstimmung mit Niggemann und Meyer stellen Informationen Wissen über bestimmte Sachverhalte dar, das für unternehmerische Entscheidungen zur Verfügung steht; vgl. Niggemann (Informationsprozesse, 1973), S. 16; Meyer (Informatik, 1973), S. 402.

4) Siehe dazu Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 85; Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 19 ff.; Deppe (Problemstellungen, 1966), S. 622, schlägt deshalb die Entwicklung einer speziellen Informationstheorie des Bankbetriebs unter Einbezug der allgemeinen Instrumente der Kybernetik vor.

tersuchung betrieblicher Faktoren einzugehen¹⁾.

Als externe Informationen bezeichnet Büschgen diejenigen Daten, "die von außen in den Verfügungsbereich einer Bank gelangen"²⁾. Solche Informationen können weiter differenziert werden in allgemeine Umweltinformationen und kompetitive Informationen.

Allgemeine Umweltinformationen bestehen im wesentlichen aus Daten des sozialen, politischen und ökonomischen Bereichs³⁾. Beispielhaft sind dafür anzuführen⁴⁾:

- Informationen über den sozialen Bereich

Zahl und Altersaufbau der Bevölkerung, geographische Verteilung, Bildungsstand, Verfügbarkeit und Mobilität der Arbeitskräfte, Verschiebungen innerhalb der Berufsgruppen, soziale Stabilität

- Informationen über den politischen Bereich

Auswirkungen der Wirtschafts- und Währungspolitik, Konjunkturpolitik, Wirtschaftsgesetzgebung, Entwicklung der Wirtschaftsgemeinschaften (EWG, EFTA, COMECON)

- Informationen des ökonomischen Bereichs

Entwicklung der Einkommen, der Preise, des Sparverhaltens, des Brutto-Sozialprodukts, der Außenwirtschaftsverhältnisse (Entwicklung des Welthandels, internationale Zinsentwicklung, Zahlungsbilanzentwicklung, Austauschverhältnisse, Konvertibilität).

1) Siehe Abschnitt 23152.

2) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 85.

3) Vgl. Daniel (Information, 1968), S. 55 ff.

4) Vgl. Kilgus (Führungsmodelle, 1971), S. 22.

Kompetitive Informationen¹⁾ umfassen Daten über die allgemeine Entwicklung des Bankensektors, der konkurrierenden Bankbetriebe und des Kundenverhaltens. Im einzelnen kann es sich dabei um folgende Daten handeln:²⁾

- Informationen über den Banksektor
Marktentwicklung, Entwicklung des Zweigstellennetzes, Konzentration und Diversifikation, Betätigung der Bankenverbände, Gruppenbildung im internationalen Bankgeschäft
- Informationen über konkurrierende Bankbetriebe
 - (a) Analyse der Leistungsfähigkeit und des Geschäftserfolges (performance) konkurrierender Bankbetriebe in der jüngsten Vergangenheit (dabei reichen aufgrund der Ergebnisse einer empirischen Studie die Kennziffern
 - Growth in earnings per share
 - Return on assets
 - Return on capital
 - Ratio of capital funds to deposity
aus, um einen Überblick zu gewinnen³⁾,
 - (b) Beurteilung der gegenwärtigen Aktivitäten der Konkurrenten (auf Grund der Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Unternehmungspolitik) und
 - (c) geplante Aktivitäten der konkurrierenden Bankbetriebe.
- Informationen über das Kundenverhalten
Sparverhalten spezifischer Kundenkreise, Kundenstruktur, Zusammenhang zwischen Inanspruchnahme von Bankleistungen und sozialem Status, Anforderungen an die Gestaltung von Bankleistungen ("Kredite nach Maß").

1) Vgl. Daniel (Information, 1968), S. 57 f.

2) Vgl. Kilgus (Führungsmodelle, 1971), S. 22 f.

3) Aufgrund dieser Kennzahlen kann zwischen "high-performance banks" und "low-performance banks" unterschieden werden; vgl. Kilgus (Führungsmodelle, 1971), S. 24.

Da die Möglichkeit der Beschaffung derartiger Informationen durch Elemente des Bankbetriebes selbst beschränkt ist, muß auf Anbieter externer Informationen zurückgegriffen werden. Dafür kommen insbesondere Markt- und Meinungsforschungsunternehmen, Sachverständige, Gutachter, Auskunfteien und Institutionen in Frage, die in privatem oder öffentlichem Auftrag Informationen zu allgemein interessierenden Vorgängen und Sachverhalten sammeln, speichern und auf Anforderung zur Verfügung stellen, (z. B. private und öffentliche Datenbanken; Zukauf externer, auf Magnetbändern gespeicherter, Daten¹⁾).

Das Gewicht der Forderungen und damit die Stellung der Anbieter externer Informationen gegenüber den Bankbetrieben hängt wesentlich vom Wert, den die Information für bankbetriebliche Entscheidungen besitzen²⁾, von der Exaktheit und Richtigkeit, der Exklusivität und dem Neuheitsgrad der Information ab.

2213 Bankeigner

Innerhalb der Gruppe der Bankeigner ist den Unternehmensrechtsformen entsprechend zwischen Bankeigentümern im engeren Sinne (Inhaber von "Bankgeschäften" und Privatbanken) und Bankeigentümern im weiteren Sinne (Gesellschaftern und Bankaktionären) zu trennen.

1) Siehe dazu Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 32 f.

2) Eine Untersuchung von Aguilar über die relative Wichtigkeit der Quellen externer Informationen, die durch Befragung von 190 Managern ermittelt worden ist, kommt zu dem Ergebnis, daß Marktinformationen an erster Stelle der benötigten Informationen stehen (58 % der Befragten), gefolgt von Informationen über neue Produkte, Produktprobleme, Kosten, Lizenzen und Patente (18 %); vgl. Aguilar (Environment, 1967), S. 43.

Als relevante Umweltfaktoren, die von außen Einfluß auf das Verhalten von Bankbetrieben nehmen können, kommen in diesem Zusammenhang ausschließlich die Forderungen der Aktionäre und derjenigen Gesellschafter in Betracht, denen keine Geschäftsführungsbefugnis zusteht. Die Interessen und Forderungen der Gruppe der Bankeigentümer im engeren Sinne und der Gruppe der Geschäftsführer-Gesellschafter sind - ebenso wie diejenigen des Bankmanagements und der Mitarbeiter in den Bankbetrieben - den inneren Faktoren zuzurechnen.

Für Gesellschafter ohne Geschäftsführungsbefugnis und Kleinaktionäre kann als realitätsnahe Zielsetzung¹⁾ unterstellt werden, daß ihre Forderungen an die Bankbetriebe primär auf langfristige Erzielung größtmöglicher Rentabilität (unter der Nebenbedingung ausreichender Sicherheit) des eingesetzten Kapitals gerichtet ist.

Eine davon abweichende Zielkonstellation ist bei Großaktionären (Mehrheitsaktionären)²⁾ bzw. bei solchen Aktionären, die selbst Bankbetriebe³⁾ sind, möglich: Unter diesen Voraussetzungen kann das kommerzielle Renditestreben und -denken von seiner dominierenden Position in - je nach Größe der Beteiligung am betreffenden Bankbetrieb und damit der Stärke des Einflusses⁴⁾ auf dessen Geschäftsführung und -politik - unterschiedlichem Ausmaß verdrängt werden durch nichtkommerzielle Interessen.

Diese Forderungen manifestieren sich beispielsweise im Streben nach Macht und Machtausübung, Sicherheitsüberlegungen, Imageaspekte oder Ausschaltung kompetitiver Zwänge.

1) Vgl. Crosse (Competition, 1965), S. 351. So auch Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 131. Kluge (Führung, 1971), S. 55, beschreibt das Zielsystem des "typischen" Bankaktionärs mit den Variablen (a) Höhe der Ausschüttung und (b) Sicherheitserwartungen.

2) Siehe dazu auch Chmelik (Gewinnpolitik, 1972), S. 141 f.

3) Zu deren Zielsetzung Chmelik (Gewinnpolitik, 1972), S. 149 ff.

4) Auf diesen Aspekt weist auch MacMillan (Political Systems, 1973), S. 86, hin.

2214. Konkurrierende Bankbetriebe

Als weitere Gruppe primärer Umweltfaktoren, die von außen Einfluß auf das spezifische Verhalten des einzelnen Bankbetriebs ausüben können, ist das Verhalten der übrigen, auf dem Markt für Bankleistungen in Konkurrenz zueinander stehenden, Bankbetriebe von wesentlicher Bedeutung.

Konkurrierende Bankbetriebe verfolgen auf dem Markt für Bankleistungen (sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzbereich) ihre spezifischen Zielsetzungen¹⁾ und Forderungen, deren Art und Ausprägung wiederum vom jeweiligen Verhalten der betreffenden Bankbetriebe als Funktion von inneren und äußeren Ursachen sowie der Zahl und Ausprägung der Interaktionen bestimmt wird.

Die Konkurrenzsituation beeinflusst - wenn auch in graduell verschiedenem Ausmaß - von außen den Entscheidungsprozeß jedes Bankbetriebes im Markt für Bankleistungen. Die Einwirkungen können dabei von stimulierenden, innovativen Anreizen bis zu restriktiven oder resignierenden Abwehrmaßnahmen bei den Betroffenen reichen.

Die Konkurrenzsituation stellt keinen im Zeitablauf konstanten Umweltfaktor für den einzelnen Bankbetrieb dar, sondern ist - als Ergebnis von Interaktionen im Markt für Bankleistungen - selbst wieder ständigen Veränderungen und Wandlungen unterworfen. Weitere Ausführungen zu diesem Sachverhalt, der Beschreibung bankbetrieblicher Interaktionen und kompetitiver Betätigung im Markt für Bankleistungen, erfolgen in Abschnitt 3.

1) Siehe dazu Abschnitt 232.

222. Sekundäre Umweltfaktoren

Die als sekundär bezeichneten Umweltfaktoren sind dadurch charakterisiert, daß sie von den Bankbetrieben kurzfristig nicht verändert werden können und somit einen Datenrahmen darstellen, der den Entscheidungsspielraum der einzelnen Bankbetriebe begrenzt. Eine Manipulierung des Datenrahmens ist dem einzelnen Bankbetrieb allein in der Regel auch langfristig nicht möglich; dazu bedarf es des Zusammenwirkens von Gruppen von Bankbetrieben oder der Gesamtheit aller Bankbetriebe (z. B. Lobby zur Beeinflussung politischer Entscheidungen, gemeinsame Anstrengungen und Zusammenwirken bei der Gestaltung sozio-ökonomischer Faktoren).

Die Einwirkungen sekundärer Umweltfaktoren können so beschaffen sein, daß sie nicht nur Eingang in den Entscheidungsprozeß bei aktiven, gestaltenden Maßnahmen der Bankbetriebe finden und den Entscheidungsspielraum begrenzen, sondern darüber hinaus bei den betroffenen Bankbetrieben Anpassungsmaßnahmen passiver Art als Reaktion auf Veränderungen der sekundären Umweltfaktoren initiieren. Bankbetriebe sehen sich in diesem Zusammenhang vor allem mit dem öffentlichen Interesse an einem funktionierenden Bankenapparat, sowie sozialen und ökonomischen Faktoren konfrontiert¹⁾.

1) Siehe dazu auch Bundesregierung (Wettbewerbsverschiebungen, 1968), S. 31 ff.

Zur Bedeutung rechtlicher, politischer u. ä. Faktoren für das Marktgeschehen im allgemeinen und den Wettbewerbsprozeß im besonderen siehe Albert (Marktsoziologie, 1967), S. 266 f.

2221. Das öffentliche Interesse

Das öffentliche Interesse wird durch Personen und soziale Gebilde (staatliche Institutionen und Organe, Verbände, Gewerkschaften) verkörpert, die im - den Einzelinteressen übergeordneten - Interesse des Gemeinwohls die Befugnis zur Gestaltung und Überwachung von Ordnungs- und Regulierungsmaßnahmen haben und diese Befugnis im Rahmen politischer und rechtlicher Zuständigkeiten wahrnehmen.

Das öffentliche Interesse richtet sich generell auf Erhaltung und/oder Erhöhung der Funktionsfähigkeit der Gesamtheit aller Bankbetriebe (Bankensystem), beinhaltet jedoch in dieser allgemeinen Zielsetzung auch spezielle Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten in innerbetriebliche Verhältnisse einschließlich der Einsatzmöglichkeit bankbetrieblichen Aktionsparameter und damit in den Entscheidungsprozeß und Verhaltensweise der betroffenen Bankbetriebe.

Gerechtfertigt werden diese Maßnahmen durch die Erkenntnis, daß nur ein funktionsfähiges Bankensystem in der Lage ist, sich den schnell ändernden Anforderungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit vor allem im gesamtwirtschaftlichen Sinne anzupassen und das bankbetriebliche Leistungsprogramm auf die Interessen der - heterogenen Gruppe und als einzelnes soziales Element einflußlosen - Nachfrager auszurichten.

Da derartige Anpassungsprozesse in marktwirtschaftlichen Systemen in der Regel durch Wettbewerb ausgelöst und koordiniert werden, ist das öffentliche Interesse eng mit der Erhaltung und Förderung des Wettbewerbs in allen Wirtschaftsbereichen verbunden. Für das Bankensystem ist aller-

dings zu berücksichtigen, daß die Auslesefunktion¹⁾ des Wettbewerbs dort ihre Grenze hat, wo die Gefahr von Bankinsolvenzen größeren Ausmaßes gegeben ist. Eine derartige ordnungspolitische Handhabung resultiert nach Ansicht des Gesetzgebers²⁾ aus der Bedeutung, die ein funktionierendes, effektives Bankwesen für die Allgemeinheit hat, sowie aus der Eigenart³⁾ der bankbetrieblichen Geschäftstätigkeit.

Dazu kommt als weitere Zielsetzung im öffentlichen Interesse die Forderung nach Einlagenschutz (Gläubigerschutz), um den einzelnen - gegenüber den Bankbetrieben in der Regel relativ machtlosen - Einleger vor nachteiligen Folgen des Wettbewerbs oder geschäftspolitischer Maßnahmen zu schützen und die Erhaltung von umfangreichen Teilen des Volksvermögens, die den Bankbetrieben ohne im wirtschaftlichen Verkehr sonst übliche, besondere Sicherheiten anvertraut werden⁴⁾, zu gewährleisten.

Die genannten Zielsetzungen im öffentlichen Interesse können bestmöglich durch Gewährleistung der geschäftspolitischen Entfaltung und Einräumung eines größtmöglichen Entscheidungsspielraums für die einzelnen Bankbetriebe

1) Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen betont im Zusammenhang mit der Zwangsliquidation von Münchner Bankhäusern im Jahre 1973, daß das Bankgewerbe "weder dem marktwirtschaftlichen Ausleseprozeß noch dem Aufkommen von Außenseitern entzogen" werden soll (Materne (Aufsichtsamt, 1973), S. 20). Ein schärferer Ausleseprozeß, bei dem "die schwächsten Wettbewerber auf der Strecke bleiben", ist als Folge eines von der Öffentlichkeit geforderten schärferen Wettbewerbs hinzunehmen (Dürre (Ausleseprozeß, 1973), S. 13).

2) Vgl. Bundesregierung (Begründung Kreditwesengesetz, 1959), S. 19.

3) Siehe dazu Starke (Wettbewerbslage, 1968), S. 439 f., der die funktionelle Besonderheit des Kreditwesens gegenüber der gewerblichen Wirtschaft im wesentlichen auf die Substanzlosigkeit der Ware "Kredit (Einlage)" zurückführt.

4) Vgl. Schneider (Wettbewerb, 1973), S. 122.

realisiert werden. Einschränkungen sind nur insofern angebracht und notwendig, als sie in Form von allgemeinen Ordnungsvorschriften bezüglich der inneren Struktur, d. h. der Kapitalausstattung, der Liquiditätspolitik, sowie bezüglich der Grundsätze einer soliden Geschäftspolitik den Entscheidungsspielraum begrenzen und einschränken¹⁾. Die Durchsetzung dieser Normen, die sowohl auf Bekämpfung von Mißständen im Kreditwesen als auch auf Sicherung einer ausreichenden Liquidität der Bankbetriebe gerichtet sind, obliegt der Bankenaufsicht.

Die Konzeption und Ausübung der Aufsicht über die Bankbetriebe in der Bundesrepublik erlaubt größtmögliche Entfaltung des Wettbewerbs²⁾. Die Eingriffsbefugnisse setzen regelmäßig konkrete Anhaltspunkte für eine Gefährdung von Vermögenswerten bei den betreffenden Bankbetrieben voraus. Die daraus resultierenden und zum Schutze der Allgemeinheit durchgeführten Maßnahmen sind zwar wettbewerbsrelevant, beeinträchtigen den Wettbewerb jedoch nicht unzulässig; sie haben vielmehr eine Beschleunigung des Ausleseprozesses im öffentlichen Interesse zur Folge.

Alle weiteren Eingriffsmöglichkeiten der Bankenaufsicht betreffen alle Bankbetriebe weitgehend gleichmäßig (Erlaubnisverfahren, Aufbau des Kreditvolumens im Hinblick auf die Grundsätze von Eigenkapital und Liquidität) und können somit als relativ wettbewerbsneutral angesehen werden.

Da die bankbetriebliche Tätigkeit vor allem durch die Fähigkeit zur Giral-

1) Siehe Bundestag (Bericht Kreditwesengesetz), X, S. 9 und Bundesregierung (Begründung Kreditwesengesetz, 1959), S. 20.

2) Vgl. im folgenden Schneider (Wettbewerb, 1973), S. 123.

geldschöpfung¹⁾ und der damit verbundenen Möglichkeit, das Kreditvolumen zu vergrößern, unmittelbare Auswirkungen auf die Währungsstabilität hat, sind im öffentlichen Interesse zusätzliche Eingriffsmaßnahmen in den Entscheidungsspielraum von Bankbetrieben vorgesehen, die geeignet sind, Kreditvergabe und Kreditvolumen im gesamtwirtschaftlich jeweils erforderlichen Sinne zu steuern.

Diesen Aspekt des öffentlichen Interesses an einem funktionsfähigen Bankensystem nimmt die Notenbank wahr, indem sie mit Hilfe ihres geld- und kreditpolitischen Instrumentariums²⁾ in globaler Weise Einfluß auf die Entscheidungen aller Bankbetriebe nimmt. Aus diesem Grund wirken derartige Eingriffe, da sie alle Bankbetriebe - unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Eigenschaften - weitgehend gleichmäßig treffen, relativ wettbewerbsneutral.

Eine absolute Wettbewerbsneutralität³⁾ globaler Maßnahmen von Notenbank und Bankaufsicht ist allerdings nicht realisierbar, da nicht allen, sondern nur wesentlichen Besonderheiten der betroffenen Bankbetriebe Rechnung getragen und somit eine völlig gleichmäßige Belastung nicht erreicht werden kann.

1) Zum Ausmaß des Spielraums der zusätzlichen Kreditschöpfung (Giralgeldschöpfung) siehe v. a. Schneider (Wirtschaftstheorie III, 1969), S. 14 ff. und Lipfert (Währungspolitik, 1971), S. 68 ff. Die rasche Vergrößerung des sog. Euro-Dollar-Marktes als Folge unzureichender Eingriffsmöglichkeiten im öffentlichen Interesse und der negative Einfluß auf nationale und internationale Währungsordnungen zeigen die Notwendigkeit zur Beschränkung bankbetrieblicher Giralgeldschöpfung; siehe dazu Clendenning (Euro-Dollar Market, 1970), S. 162 ff.; Lee (Euro-Dollar, 1973), S. 867 ff. sowie Steib (Euro-Dollar, 1973), S. 875 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. dazu anstelle vieler: Lipfert (Währungspolitik, 1971), S. 142 ff.

3) Siehe dazu auch Schneider (Wettbewerb, 1973), S. 123 und S. 125.

Weitere wesentliche Beeinflussungen bankbetrieblicher Entscheidungen im öffentlichen Interesse gehen von Maßnahmen zur Förderung der Vermögensbildung weiter Bevölkerungskreise¹⁾ und von Normen des Steuerrechts²⁾ sowie Maßnahmen der Steuerpolitik aus.

2222. Soziale Faktoren

Unter dem Aspekt sozialer Ursachen sind Veränderungen in den sozialen Schichten (z. B. Nivellierung der sozialen Verhältnisse bei insgesamt langfristig steigendem Lebensstandard), Veränderungen durch Wanderungsbewegungen zwischen den Sektoren Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungsbereich, Entwicklungen der Verhältnisse auf den Arbeitsmärkten und die Entwicklung der sozialen Sicherung der Bevölkerung als langfristig wirkende Einflußfaktoren zu nennen.

Dazu kommen v. a. Ursachen, die auf der langfristigen Entwicklung der Sparfähigkeit breiter Bevölkerungskreise, der Veränderung von Zahlungsgewohnheiten und des Anlageverhaltens³⁾ der sozialen Schichten beruhen.

1) Siehe dazu insbesondere Bitz (Vermögenspolitische Instrumente, 1971), S. 89 ff.

2) Vgl. Bundesregierung (Wettbewerbsverschiebungen, 1968), S. 31 f.

3) Siehe dazu Bosch (Anlageverhalten, 1973), S. 218 ff.

2223. Ökonomische Faktoren

Bedeutende Einflußnahme auf die bankbetrieblichen Entscheidungen übt die Entwicklung in den anderen Wirtschaftsbereichen - insbesondere im Bereich der privaten Haushalte, der Unternehmungen und der öffentlichen Wirtschaft, sowie deren Beziehungen zueinander - aus.

Daneben haben v. a. die Entwicklung und Höhe der Masseneinkommen¹⁾, die Entwicklung des Fremdmittelbedarfs aufgrund veränderter Verschuldungsbereitschaft der Unternehmungen (z. B. wegen veränderter Marktsituationen, neuartiger Produktionsmethoden) oder Veränderung der Finanzierungsusancen Relevanz für den bankbetrieblichen Entscheidungsprozeß.

Dazu kommen staatliche Aktivitäten, die aus der Erhöhung des Staatsanteils am Volkseinkommen resultieren und sich in einer Forcierung öffentlicher Investitionen, Dienstleistungen, Reformen sowie Wirtschaftsförderungsmaßnahmen manifestieren; wegen der Unmöglichkeit, den dafür notwendigen Kapitalbedarf ausschließlich aus dem Steueraufkommen zu decken, ist die Einschaltung der Bankbetriebe in die Finanzierung von Vorhaben der öffentlichen Hand unumgänglich.

1) Zur Bedeutung der Veränderungen der Masseneinkommen in bezug auf das Mengengeschäft siehe Köllhofer (Mengengeschäft, 1970), S. 81 ff.

223. Interessenpluralismus und Unsicherheit

Die Ausführungen zur Relevanten Umwelt vermitteln einen ersten Eindruck von der Komplexität der Umwelt und der Umweltbeziehungen von Bankbetrieben. Allein die knappe Systematisierung von Forderungen, die aus der primären und sekundären Umwelt an den Bankbetrieb herangetragen werden und potentielle Ziele für den Bankbetrieb darstellen, zeigt einen Interessenpluralismus mit erheblichem Konfliktpotential.

Aus der Konfrontation des Bankbetriebs mit dieser kaum überschaubaren, dauernden Veränderungen und Wandlungen unterliegenden Umweltsituation resultiert ein erheblicher Grad an Unsicherheit, der mit nachteiligen Konsequenzen für das Verhalten bankbetrieblicher Entscheidungsträger verbunden ist.

Die von äußeren Faktoren geprägte Unsicherheits- und Konfliktsituation wird außerdem durch Konfliktstoff und weiteren Unsicherheitselementen angereichert, die im Verhalten des Bankbetriebs als Organisation begründet sind. Dieses Organisationsverhalten - insbesondere im Hinblick auf seine kompetitive Relevanz - und seine Bestimmungsgründe sind daher im folgenden zu untersuchen.

23. Betriebliche Faktoren

Auf das kompetitive Verhalten von Bankbetrieben üben neben den Umweltfaktoren die inneren, betrieblichen Faktoren (B) dominierenden Einfluß aus. Im Hinblick auf diese betrieblichen Faktoren können folgende Haupteinflußgrößen¹⁾, die das Verhalten von Bankbetrieben und damit deren kompetitives Potential bestimmen, unterschieden werden:

- die bankbetriebliche Organisation (O) und deren Struktur
- die individuellen Zielsetzungen der Organisationsmitglieder (Z_i)
- die bankbetrieblichen Zielsetzungen (Z)
- die bankbetrieblichen Entscheidungen und Entscheidungsprozesse (E)
- Informationen und Kommunikation bzw. Informationsaustausch (I; K).

Das Verhalten kann als Ergebnis des Einsatzes der unabhängigen betrieblichen Variablen O, Z_i , Z, E, I und K aufgefaßt werden; es ergibt sich somit eine Beziehung ähnlich einer Produktionsfunktion²⁾:

$$V_B = f(O, Z_i, Z, E, I, K)$$

1) Vgl. im folgenden Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 18 ff. Die Beschränkung auf die angeführten, wesentlichen Grundvariablen ist mit Rücksicht auf die Zielsetzung der Untersuchung gerechtfertigt, zumal diese Vereinfachung keinen Informationsverlust nach sich ziehen muß; siehe dazu Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 20 f. und S. 211 f.

Eine Beschränkung auf Zielsetzung und Informationsgrad als Bestimmungsfaktoren bankbetrieblicher Verhaltensweisen, wie sie Weiss (Marktforschung, 1966), S. 14, vornimmt, ist zu eng und daher abzulehnen.

2) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 20.

Da die individuellen Zielsetzungen der Organisationsmitglieder durch Autorisierung in die Zielsetzungen des Bankbetriebes (Z) eingehen können bzw. bei nicht erfolgreicher Autorisierung das Organisationsverhalten nicht wesentlich beeinflussen und die Kommunikation sowie die Informationen in die Organisationsstruktur eingehen, reduziert sich die Verhaltensfunktion auf die Beziehung¹⁾:

$$V_B = f(O, Z, E)$$

Die Reihenfolge der Determinanten zeigt, daß eine bestimmte Organisation mit einer bestimmten Organisationsstruktur die Voraussetzung bzw. Grundlage der Zielbildung darstellt und diese beiden Variablen den Rahmen für betriebliche Entscheidungen abgeben.

Im folgenden sind die einzelnen betrieblichen Verhaltensdeterminanten zu analysieren und ihr Zusammenwirken zu erklären²⁾.

1) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 20.

2) In diesem Sinn kann man die folgenden Abschnitte als deskriptive Phase der Systemanalyse auffassen; siehe dazu Bleicher (Systemanalyse, 1974), S. 265; Fuchs-Wegner (Systemgestaltung, 1971), S. 266.

231. Der Bankbetrieb als Organisation

Bankbetriebe können als zielgerichtete, offene sozio-technische Systeme, die mit ihrer Umwelt durch ein Netz von Transaktionsbeziehungen bzw. Interaktionen verbunden sind, aufgefaßt werden¹⁾.

Unter System²⁾ soll im folgenden eine Gesamtheit von Elementen verstanden werden, zwischen denen dauerhafte³⁾ Beziehungen bestehen.

Der Bankbetrieb ist ein sozio-technisches System deshalb, weil er als Organisation einerseits soziale Systemelemente (Personen, soziale Gebilde) und andererseits - wenn auch nicht im gleichen Umfang wie das bei Industriebetrieben⁴⁾ der Fall ist - technische Systemelemente (Bauten, Einrichtungen, maschinelle Anlagen, Datenverarbeitungsanlagen) umfaßt.

Während soziale Systeme ausschließlich durch Zyklen von wiederkehrenden Ereignissen und Aktivitäten auf Grund von Kommunikation und Interaktionen

-
- 1) Siehe dazu Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 127. Zur Charakterisierung sozio-technischer Systeme siehe auch Litterer (Analysis, 1967), S. 186 ff. sowie Scott/Mitchell (Organization Theory, 1973), S. 243 ff.; Emery/Trist (Socio-Technical Systems, 1973), S. 249 ff. und die dort angegebene Literatur.
 - 2) Zum Systembegriff siehe vor allem Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 105; Heinen (Industriebetriebslehre, 1972), S. 31; Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 27; Ackoff (Systems, 1972), S. 84; Fuchs (Systemtheorie, 1969), Sp. 1619 ff.; Dienstbach (Unternehmensorganisation, 1972), S. 25 f.
 - 3) Diese Eigenschaft unterscheidet ein System von "a meaningless collection or jumble of bits and pieces" (Beer (Cybernetics, 1968), S. 277); in diesem Sinne auch Büschgen (Unternehmensführung I, 1969), S. 208, der das Erfordernis der regelmäßigen gegenseitigen Einwirkung der Elemente betont.
 - 4) Zu den Besonderheiten des Industriebetriebs als System siehe Heinen (Industriebetriebslehre, 1972), S. 33.

strukturiert werden, so sind es in technischen Systemen Substanzen, die deren Struktur bestimmen¹⁾. Soziale und technische Systeme sind insofern interdependent und im Zusammenwirken sozio-technisch, als technische Systeme aufgefaßt werden können als "von Organisationen selbst geschaffene ökologische Bedingungen für die sozialen Vorgänge"²⁾ und soziale Systeme zum Zwecke der Zielerreichung sich technischer Systeme bedienen.

Das Verhalten des Systems "Bankbetrieb" wird primär von den Interaktionen seiner aktiven Elemente bei der Transformation von Inputs stofflicher, energetischer (z. B. mechanischer, elektrischer, physiologischer und psychologischer) und informationeller Art in entsprechende Outputs³⁾ bestimmt. Die Tatsache, daß bestimmte Elemente Aktivitäten im Hinblick auf den Austausch von passiven Elementen entfalten und die aktiven Elemente sich gegenseitig beeinflussen, kennzeichnet derartige Systeme als kybernetische Verhaltenssysteme⁴⁾.

Der Aufbau⁵⁾ eines solchen Verhaltenssystems ist allgemein durch die Zahl der zum jeweiligen Zeitpunkt vorhandenen aktiven und passiven Elemente sowie durch das Netz von Beziehungen zwischen diesen Elementen (Struktur)

1) Vgl. Irle (Verhalten, 1972), S. 1872 f. und Katz/Kahn (Organizations, 1966), S. 20 f.

2) Irle (Verhalten, 1972), S. 1873.

3) Vgl. dazu Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 161 und Johnson/Kast/Rosenzweig (Systems, 1967), S. 113 f. und die dort wiedergegebene Begriffserklärung für Information, Energy, Materials (S. 114). Zu den energetischen Inputs, insbesondere der Human Energy, siehe Agyris (Organisation, 1964), S. 20 ff.

4) Vgl. Zahn (Systemforschung, 1972), S. 13 und Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 161. Zu den Verhaltenseigenschaften von Systemen siehe Bleicher (Organisation, 1971), S. 174.

5) Vgl. im folgenden Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 161.

zu diesem Zeitpunkt bestimmt. "Die Struktur eines dynamischen Systems läßt sich als Gesamtheit aller Kopplungen zwischen den Systemelementen beschreiben."¹⁾ Verhaltenssysteme weisen die Fähigkeit auf, Störungen im Rahmen von Steuerungs- und Regelungsprozessen zu kompensieren. Dadurch wird eine selbsttätige Rückkehr des Verhaltenssystems in den zulässigen Wertebereich der kritischen Systemvariablen möglich.

Aktive Elemente des Systems Bankbetrieb sind Menschen und maschinelle Anlagen, welche die Inputs aus der Umwelt be- und verarbeiten und damit Transformation in absatzfähige Bankmarktleistungen bewirken.

Die Systemprozesse sind dadurch charakterisiert, daß sich die aktiven Elemente eines Systems aufgrund der Kopplung der Elemente wechselseitig beeinflussen. Kopplungen setzen die Existenz von Kanälen zwischen den aktiven Elementen voraus, die eine Übertragung passiver Elemente erlauben; dabei können auch aktive Elemente die Funktion von Kanälen und damit den Transport bzw. die Übertragung von passiven Elementen übernehmen²⁾.

1) Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 116.

2) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 27.

2311. Bildung von bankbetrieblichen Subsystemen

Die Analyse von Bankbetrieben als komplexer kybernetischer Systeme erfolgt zweckmäßigerweise nach dem in der kybernetischen Forschung angewandten Prinzip der Strukturanreicherung¹⁾: Auf dem Wege sukzessiver Hierarchienbildung wird das System Bankbetrieb in Subsysteme (Subsysteme erster Ordnung) und diese wiederum in Subsysteme zweiter und niedrigerer Ordnung zerlegt. Als Subsysteme niedrigster Ordnung können schließlich - in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Produktionstheorie - Elementarkombinationen²⁾ oder aktive Elemente des Systems als kleinste Subsysteme³⁾ isoliert werden.

Derartige kleinste leistungsbereite und dauerhafte Organisationseinheiten (Basissysteme⁴⁾), die durch spezifische Arbeits- und Verteilungsbeziehungen charakterisiert und dadurch voneinander abgrenzbar sind, umfassen - je nach Aufgabenstellung - eine oder mehrere Personen (uni- bzw. multipersonale Basissysteme) sowie ein- oder mehrere Sachmittel (uni- bzw. multiinstrumentale Basissysteme)⁵⁾.

1) Vgl. im folgenden Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 26 ff.

2) Siehe Dienstbach (Unternehmungsorganisation, 1972), S. 32; Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 170 ff. Zum Begriff der Elementarkombination siehe Heinen (Kostenlehre, 1970), S. 220 ff. und Gälweiler (Produktionskosten, 1960), S. 123 ff.

3) De Greene bezeichnet die Systemebenen innerhalb einer Systemhierarchie (in Richtung auf kleinste Subsysteme bzw. Elemente des Systems) als Subsystem, Module (sub-subsystem), Component, Unit, Part; siehe de Greene (Systems, 1970), S. 21.

4) Vgl. Bleicher (Organisation, 1971), S. 174.

5) Vgl. Bleicher (Organisation, 1971), S. 174 f.
Siehe auch die Zuordnungsbeispiele bei Reigl (Kommunikationssystem, 1972), S. 112 f.

Die Strukturanreicherung geht in der Weise vor sich, daß mit der Bildung der jeweils nächsten Ordnung von Subsystemen stufenweise die Kenntnis über die innere Struktur des zuvor als black-box und nur in seinem Zusammenhang mit den Subsystemen gleicher Ordnung betrachteten Subsystems vergrößert wird. Der Untersuchung des Beziehungsgefüges (Interstruktur) zwischen den aktiven Subsystemen, d. h. des Verhaltens von black-boxes auf bestimmte Aktionen, folgt die Analyse der Intrastruktur des bisher als black-box aufgefaßten Subsystems (strukturelle Hierarchienbildung); dieses Vorgehen bedingt, daß die kleinsten Subsysteme bzw. letzten Elemente - wobei die Definition des "letzten" Subsystems bzw. Elements vom Untersuchungszweck abhängig ist - immer black-boxes bleiben, deren Intrastruktur von der Betrachtung ausgeschlossen bleibt.¹⁾

Zum praktischen Vorgehen bei der Analyse komplexer Systeme schlägt Kirsch vor, die gebildeten Subsysteme für sich zu analysieren, "um sie dann - wenn ihre Funktion geklärt ist - als 'Schwarze Kästen' und undifferenzierte aktive Elemente des Systems höherer Ordnung zu betrachten. Auf diese Weise ist die Komplexität des Systems in den Griff zu bekommen."²⁾

Dieses methodische Vorgehen zeigt deutlich die Vorteile des Denkens in Systemen auf: dem speziellen Untersuchungszweck entsprechend stehen die Anwendung einer ganzheitlichen oder analytischen Betrachtungsweise zur Wahl, da als Ansatzpunkt sowohl das System als Ganzes als auch das einzelne Systemelement dienen kann; dazu kommt, daß deren Beziehungen zur Umwelt und die Integration des betreffenden Systems oder Systemelements in übergeordnete Systeme (Supersysteme) nicht vernachlässigt werden und somit die Einordnung in größere Zusammenhänge grundsätzlich möglich ist.³⁾

1) Vgl. dazu Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 27 f.

2) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 45.

3) Siehe Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 53 und Weinhold-Stünzi (Unternehmung, 1969), S. 11 ff.

23111. Charakteristika von Subsystemen

Subsysteme weisen folgende wesentliche Merkmale auf:

- (a) Subsysteme stehen untereinander und mit ihrer spezifischen Umwelt in wechselseitiger Beziehung¹⁾.
Veränderungen in einem Subsystem wirken sich deshalb auch auf das Verhalten der übrigen Subsysteme²⁾ und des übergeordneten Systems sowie auf die unmittelbare Umwelt, mit der das Subsystem in Beziehung steht, aus.
- (b) Sie bestehen selbst aus Subsystemen (niederer Ordnung), welche wiederum durch dynamische Interaktionen miteinander in Beziehung treten und sich gegenseitig beeinflussen³⁾.
- (c) Subsysteme verfolgen - unter Berücksichtigung der Zielsetzungen des übergeordneten Systems - abgeleitete und in der Regel mehrfache Zielsetzungen (Subziele).
- (d) Das einzelne Subsystem kann allgemein als Prozeß aufgefaßt werden, in dem bestimmte Inputs (wie Geld, Güter, Energie, Informationen und Entscheidungen) in korrespondierende Outputs transformiert werden (Abbildung 2).

1) Vgl. Jenkins (Approach, 1972), S. 57.

2) Vgl. Schein (Psychology, 1965), S. 95.

3) Vgl. Schein (Psychology, 1965), S. 95.

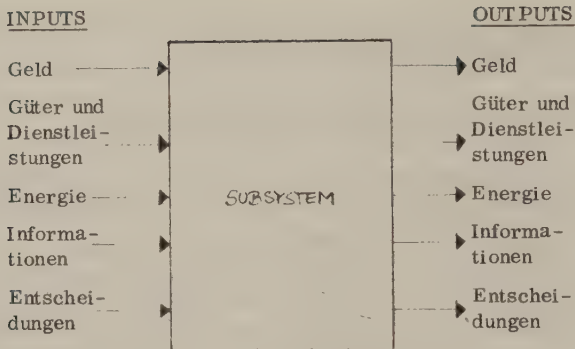


Abbildung 2: Subsystem als Transformationsprozeß¹⁾

23112. Typen von Subsystemen

Die Aufspaltung in Subsysteme ist in gewissem Umfang Ermessensfrage und hängt wesentlich vom Untersuchungszweck ab. Dementsprechend weist die Literatur zum Problem der Identifikation von Subsystemen eine Vielzahl von Konzepten und "Approaches" auf.²⁾

Legt man der Gliederung das Kriterium zugrunde, auf welche Weise das System (höherer Ordnung) definiert ist, so bieten sich vor allem zwei Möglichkeiten³⁾ zur Bildung von Subsystemen an:

- (a) Das System ist durch seine Komponenten definiert. Den Hauptkomponenten eines sozio-technischen Systems⁴⁾ entsprechend, kann zwischen einem

1) Vgl. Jenkins (Approach, 1972), S. 58.

2) Siehe Rhenman (Organization, 1973), S. 183 f. und Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 40, und die dort angegebene Literatur.

3) Siehe Rhenman (Organization, 1973), S. 184.

4) Vgl. im folgenden Kast/Rosenzweig (Systems Approach, 1972), S. 19 ff.

- Sozialen Subsystem (Ziele und Werte der Organisationsmitglieder),
 - Technischen Subsystem,
 - Strukturellen Subsystem (Ausprägung von Information und Kommunikation zwischen den aktiven Elementen des Systems; Kopplung von aktiven Elementen zu Gruppen),
 - Psycho-sozialen Subsystem (Interaktionen, Erwartungen und Wünsche, Gefühle der Organisationsmitglieder),
 - Führungssystem (Leitung und Management),
- unterschieden werden.

(b) Das System ist durch seine Funktionen, die es in Beziehung zu seiner Umwelt, anderen Systemen oder Subsystemen erfüllt, definiert. Bei der Aufspaltung in funktionale Subsysteme, die von Parsons und Katz/Kahn vorgeschlagen wird¹⁾, werden Subsysteme aus denjenigen aktiven Elementen des Systems gebildet, die durch ihr Verhalten zur Erfüllung spezifischer Funktionen beitragen. Dementsprechend wird zwischen einem Produktions-Subsystem, Erhaltungs-Subsystem, Grenz-Subsystemen (Produktions-Unterstützungs- und Institutionelles Subsystem), Anpassungs-Subsystem und Management-Subsystem differenziert.

1) Siehe Parsons (Structure, 1960); Katz/Kahn (Organizations, 1966), S. 39 ff., insbes. S. 86.

23113. Bankbetriebliche Subsysteme

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß einerseits die Bildung von Subsystemen in wesentlichem Ausmaß von der Subumwelt, in bzw. gegenüber der das jeweilige Subsystem seine spezifische Aufgabe zu erfüllen hat, bestimmt¹⁾ ist und es andererseits in der Betriebswirtschaftslehre üblich ist, Funktionsbereiche²⁾ des betrieblichen Tätigwerdens zu unterscheiden, wird der Bildung von bankbetrieblichen Subsystemen das funktionale Konzept zugrunde gelegt.

Im Hinblick auf den Untersuchungszweck, Aufschluß über die Bestimmungsgründe kompetitiven Verhaltens von Bankbetrieben zu erlangen, erscheint die Bildung folgender bankbetrieblicher Subsysteme in Anlehnung an das Konzept von Katz und Kahn³⁾ zweckmäßig und sinnvoll⁴⁾:

- Produktions-Subsystem
(umfaßt alle an der bankbetrieblichen Leistungserstellung beteiligten Elemente des Systems zur Durchführung der Transformationsprozesse)
- Unterstützungs-Subsystem
(wickelt als Grenzsystem Transaktionen mit der externen Umwelt ab. Es schließt alle Elemente ein, die sowohl in den betrieblichen Funktionsbereichen Beschaffung und Absatz zur direkten Unterstützung der Leistungserstellung beitragen als auch solche Elemente, die vornehm-

1) Gibson et al. (Organizations, 1973), S. 109, sprechen in diesem Zusammenhang davon, die Bildung von Subsystemen sei "dictated by the subenvironment in which the subunit must operate".

2) Zu den relevanten betriebswirtschaftlichen Funktionen siehe die Untersuchung von Wunderer (Betrachtungsweisen, 1967), S. 203 ff.

3) Vgl. Katz/Kahn (Organizations, 1966), S. 39 ff.

4) Zu den Kriterien für die sinnvolle Bildung von Subsystemen siehe auch Bleicher (Organisation, 1971), S. 176 ff.

lich mit indirekten Unterstützungsmaßnahmen betraut sind. Indirekte Unterstützungen der bankbetrieblichen Leistungserstellung bestehen vor allem in der bewußten Pflege und Sicherung einer günstigen Umweltsituation.¹⁾

- Instandhaltungs-Subsystem

(umfaßt diejenigen Elemente, die zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit des Bankbetriebes im sozialen Bereich durch geeignete Auswahl von Organisationsmitgliedern und Übertragung²⁾ von Verhaltenskapazitäten (Kenntnissen und Fertigkeiten) sowie Verhaltenserwartungen (Werte und Normen) auf diese beitragen)

- Informations-Subsystem

(umfaßt diejenigen Systemelemente, die Informationen über erfolgte oder bevorstehende Änderungen der Umwelt beschaffen und dem Entscheidungs-Subsystem als Grundlage für Entscheidungen über Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung stellen. Es werden Informationen benötigt, die einerseits durch Analyse der Umweltfaktoren, andererseits aus dem innerbetrieblichen Bereich gewonnen werden und die Grundlage langfristiger Planung und Entwicklung geben können).

1) Gerade dieser Aspekt ist für die Existenz von Bankbetrieben von besonderer Bedeutung. Der Entzug des Vertrauens bzw. die Existenz latenten Mißtrauens seitens der Interessenten in der externen Umwelt kann die Lebensfähigkeit von Bankbetrieben nachhaltig beeinträchtigen.

2) Vgl. Irle (Verhalten, 1972), S. 1873. Zu den Komponenten instandhaltender Subsysteme rechnet Irle Organisations- und Ausbildungsabteilungen sowie betriebspsychologische und betriebsärztliche Einrichtungen.

- Integratives Entscheidungs-Subsystem

(umfaßt alle Elemente, die mit Entscheidungen zur Führung, Koordination und Kontrolle der anderen Subsysteme und in ihnen ablaufenden Systemprozesse sowie zur Anpassung des Systems Bankbetrieb an seine externe Umwelt befaßt sind. Insofern repräsentiert das Entscheidungs-Subsystem eine höhere Ebene des Organisationsmodells. Im Hinblick auf die Art der Entscheidungen kann zwischen einem politischen, einem administrativen und einem operativen Subsystem unterschieden werden.¹⁾

Diese Systemdifferenzierung, die der Reduktion²⁾ von Komplexität und Veränderlichkeit sowohl der externen als auch der internen bankbetrieblichen Umwelt dient, trägt der quantitativen und qualitativen Struktur des komplexen Aufgabenbündels von Bankbetrieben sowie der notwendigen Berücksichtigung von Austauschbeziehungen mit der Umwelt Rechnung; insbesondere ist es jedem Subsystem innerhalb des Gesamtsystems Bankbetrieb möglich, "als offenes System im Austausch von Materie und Informationen mit seiner Umwelt ein Fließgleichgewicht zu erreichen und zu stabilisieren"³⁾.

1) Vgl. dazu Zünd (Kontrolle, 1973), S. 334 ff.; Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 167 ff.

2) Vgl. dazu Bleicher (Organisation, 1971), S. 176 f.

3) Bleicher (Organisation, 1971), S. 176.

2312. Produktions-Subsystem

Die in der älteren bankwissenschaftlichen Literatur vertretene Auffassung, bei Bankbetrieben stehe die Vermittlung von Geld und Krediten sowie die Erbringung von damit in Zusammenhang stehenden Nebenleistungen im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit, charakterisierte den Bankbetrieb als eine spezielle Form des Handelsbetriebes¹⁾.

Erst durch die Erkenntnisse der modernen Kredittheorie²⁾, welche die Fähigkeit des Bankbetriebes zur autonomen Kreditschöpfung auf dem Wege der bankbetrieblichen Giralgeldschöpfung nachweist, werden dem Bankbetrieb produktive Eigenschaften zugebilligt³⁾. So faßt Aust⁴⁾ die bankbetriebliche Tätigkeit als eine kombinierte Händler- und Produzententätigkeit auf:

"Im Ankauf von zeitlich befristeten Dispositionsrechten über finanzielle Mittel und im Weiterverkaufen dieser Rechte sind sie Händler. Mit der Fähigkeit, Geld zu schaffen, sind sie Produzenten. Man könnte auch ihre Fähigkeit, Kapitaldispositionen verfügbar zu machen, als der Tätigkeit eines

-
- 1) Siehe dazu Hasenack (Bankgewerbe, 1925), S. 11, der die Bankleistungen in "Handel" (Devisen- und Effektenhandel aus eigenen Beständen, sowie Geldkapitalhandel) und "Nebenleistungen" (Giro-, Depot-, Inkassodienste) gliedert.
 - 2) Siehe insbesondere Föhl (Geldschöpfung, 1955), S. 73 ff. und die angegebene Literatur; Schneider (Wirtschaftstheorie III, 1969), S. 14 ff.; Mülhaupt (Kreditbank, 1956), S. 13 ff.; Deppe (Problemstellungen, 1966), S. 637 ff.
 - 3) Trotz dieser Erkenntnisse gehen auch noch neuere Arbeiten von der Kreditvermittlung als "Hauptfunktion der Bank" aus und negieren die Kreditschöpfungsfunktion; so zum Beispiel Iseli (Bankwesen, 1968), S. 14 ff.
 - 4) Siehe Aust (Wettbewerb, 1963), S. 21. Ebenso Mülhaupt (Kreditbank, 1956), S. 8 ff., der es als Frage der Betrachtungsweise ansieht, ob man den Bankbetrieb als Produktions- oder Handelsunternehmung auffassen will.

Dienstleistungsbetriebes ähnlich ansehen."¹⁾ Trotz dieser Erkenntnis über den grundsätzlichen Dienstleistungscharakter von Bankleistungen beharrt Aust - unter Berufung auf den speziellen Untersuchungszweck seiner Arbeit, nämlich der wettbewerbstheoretischen Analyse - auf der Trennung in händlerische und produzentenähnliche Tätigkeit, da diese Betrachtungsweise nach seiner Ansicht die Abhängigkeit der Bankleistung vom Beschaffungs- und Absatzmarkt verdeutlichen könne²⁾.

Diese Begründung kann nicht überzeugen. Da die Unsicherheit³⁾ über die Charakterisierung der Bankleistung aus der unterschiedlichen Auffassung über die Natur der bankbetrieblichen Leistung resultiert, ist zuerst der bankbetriebliche Leistungsbegriff bzw. die Bankmarktleistung als wesentliche kompetitive Komponente eindeutig zu identifizieren und im Hinblick auf den Untersuchungszweck zu definieren.

1) Aust (Wettbewerb, 1963), S. 21.

2) Vgl. Aust (Wettbewerb, 1963), S. 22.

3) Als Beispiel für die Unsicherheit der Zuordnung der Bankleistung zur Sachgüter- oder Dienstleistungssphäre, die aus dem Mangel an einem eindeutig bestimmten Leistungsbegriff herrührt, sei Schönplüg (Abteilungskalkulation, 1934), S. 11, angeführt: "Mit allgemeiner Bedeutung kann nur gesagt werden, daß sie Handelsbetriebe hinsichtlich des Devisen-, Sorten- und Effektengeschäfts sind, Dienstleistungsbetriebe hinsichtlich der Giro-, Depot- und Inkassodienste, Erzeugungsbetriebe mit Bezug auf das Kreditgeschäft; denn es kann keinen Zweifel darüber geben, daß auch sie einen echten fabrikatorischen Produktionsprozeß aufzuweisen haben, nämlich die Transformation der von seiten der Depositenkunden zur Verfügung gestellten zahllosen Kleinkredite, uneinheitlich nach Umfang und Zeitdauer, in wenige, nach volkswirtschaftlichen Bedürfnissen orientierte Krediteinheiten großen und größten Stils."

23121. Der bankbetriebliche Leistungsbegriff in der Literatur

Es gehört bereits zur "guten" Übung aller größeren bankwissenschaftlichen Abhandlungen, Überlegungen zum Wesen und Begriff der Bankleistung anzustellen. Trotz der intensiven Beschäftigung mit dieser Problematik ist bisher weder eine allgemein anerkannte Begriffsfassung noch eine dem Phänomen der Bankleistung adäquate, fundierte Definition festzustellen.

Im wesentlichen sind in der Literatur zwei Hauptrichtungen zur Konzeption eines bankbetrieblichen Leistungsbegriffes zu erkennen. Während die eine, ältere Konzeption¹⁾ an internen, rechnungstechnischen Erfordernissen der Bankkalkulation und -kostenrechnung orientiert ist und dabei die Bankleistung in eine Wert- und Stückleistung trennt, steht bei der jüngeren Konzeption²⁾ die bankbetriebliche absatzfähige Marktleistung im Mittelpunkt des Interesses. Eine gewisse Synthese beider Richtungen stellen die (neuere) Auffassung von Hagenmüller³⁾ und der Vorschlag von Weiss⁴⁾ dar.

Die genannten bankbetrieblichen Leistungskonzepte negieren allerdings die Tatsache, daß es sich beim bankbetrieblichen Produktionsprozeß grundsätzlich um eine Dienstleistungsproduktion⁵⁾ handelt, deren Ergebnis absatzfä-

-
- 1) Siehe Kaminsky (Erfolgsrechnung, 1955), S. 22 ff.; Fortmann (Selbstkostenermittlung, 1924), S. 29; Hasenack (Bankgewerbe, 1925), S. 11 ff.; Süchting (Kalkulation, 1963), S. 44 ff.; Süchting (Bestimmungsfaktoren, 1968), S. 441; Hagenmüller (Bankbetrieb, 1959), S. 17.
 - 2) Siehe Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 32 ff.; Deppe (Bankbetrieb, 1964), S. 374 ff.; Deppe (Wachstum, 1969), S. 25 ff.; Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 131 ff.; Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 307 ff.
 - 3) Vgl. Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 152; in diesem Sinne auch von Hinten (Ansatzpunkte, 1973), S. 78 ff.
 - 4) Siehe Weiss (Marktforschung, 1966), S. 19.
 - 5) Siehe dazu Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973) und Weyer (Financial Services, 1973), S. 16.

hige Dienstleistungen sind. Obwohl bereits Isaac den Dienstleistungscharakter aller Bankleistungen erkannt hat ("Unter Leistung des Bankbetriebes wollen wir jede Bedürfnisbefriedigung verstehen, die dem Bankkunden durch die Dienste der Bank ermöglicht wird."¹⁾), ist in der Literatur weiterhin die traditionelle - am Liquiditätskriterium ausgerichtete - Klassifizierung der Bankgeschäfte vorherrschend.

So besteht nach Büschgen zwar das "wesentliche Ergebnis bankbetrieblicher Tätigkeit ... in der Bereitstellung von Dienstleistungen"²⁾. Auch lehnt er die Unterscheidung der Bankmarktleistung in Wert- und Stückleistungen mit Recht ab, da diese einerseits "in der Marktleistung aufgehen und im Akt der Bedürfnisbefriedigung unauflösbar verbunden sind"³⁾ und andererseits keine wesentlichen Erkenntnisse über das Wesen der Bankmarktleistung zu erbringen vermag.⁴⁾ Allerdings läßt Büschgen die konsequente Anwendung seiner Erkenntnis vom Dienstleistungscharakter der Bankmarktleistung vermissen. "Es ist ... trotz des Dienstleistungscharakters der meisten Bankmarktleistungen auch nicht befriedigend, diese allgemein nur als Dienstleistungen zu charakterisieren: Eine solche Interpretation ist insofern zu einseitig, als sie nicht erkennen läßt, daß zentrales Leistungsobjekt einer Bank die Liquidität ist."⁵⁾ Diese Aussage steht jedoch in Widerspruch zu seiner

1) Isaac (Selbstkostenproblem, 1921), S. 7; der Dienstleistungscharakter aller Bankleistungen geht ganz klar aus der Unterscheidung Isaacs in "A. Leistungen, die in einer Wertübertragung zwischen der Bank und den Kunden bestehen" und "B. Dienste" (im engeren Sinne) hervor (ebenda, S. 8).

2) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 308.

3) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 308.

4) Kritisch zur Trennung in Wert- und Stückleistung und der dadurch ausgelösten Mißverständnisse Hein (Mißverständnisse, 1973), S. 3 ff.

5) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 308.

vorangegangenen Feststellung sowie zu einer weiteren Explikation hinsichtlich der von ihm übernommenen traditionellen Einteilung der Bankgeschäfte in "Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte (letztere im engeren Sinne verstanden, da im weiteren Sinne sämtliche Geschäfte der Kreditinstitute als Dienstleistungsgeschäfte interpretierbar sind)"¹⁾.

Dieser Argumentation ist insofern zu widersprechen, als aus dem Charakter der Bankmarktleistungen als Dienstleistungen sehr wohl - wie noch zu zeigen sein wird - das zentrale Leistungsobjekt eines Bankbetriebes erkennbar ist. Es ist auch nicht einzusehen, warum die traditionelle Sicht der Bankgeschäfte eine bessere Erkenntnis zulassen soll.

Für Hagenmüller besteht ein Teil der Marktleistungen von Bankbetrieben "aus Dienstleistungen (Erledigung von Zahlungsaufträgen, Effektenvermittlungen, Abwicklung von Akkreditivkrediten usw.), der andere Teil aus Kapitalüberlassungen (vor allem Kredite) und Kapitalhereinnahmen (vor allem Einlagen)"²⁾. Eine intensivere Durchdringung des Begriffs der Bankleistung als Marktleistung unterbleibt jedoch; dieses Vorgehen erscheint um so erstaunlicher, als die Wortwahl - "Kapitalüberlassungen" für Kreditgeschäfte und "Kapitalhereinnahmen" für Anlagegeschäfte - auf den grundsätzlichen Dienstleistungscharakter dieser Bankmarktleistungen hinweisen.

Als Vertreter der Auffassung vom Dienstleistungscharakter aller Bankmarktleistungen sind insbesondere Cramer, Penzkofer und Süchting/Boening zu nennen.³⁾

1) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 310.

2) Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 152.

3) Siehe Cramer (Dienstleistungen, 1969); Cramer et al. (Banken, 1972); Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 131 ff.; Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 364 f.
Eine Sonderstellung nimmt Krümmel ein, der "fünf Gruppen elementa-

Cramer faßt alle bankbetrieblichen Leistungen, die auf dem Markt angeboten werden als Dienstleistungen auf¹⁾ und stellt fest, daß im Hinblick auf eine marktorientierte Bankorganisation die Einteilung der Bankdienstleistungen nach Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäften nicht zweckmäßig ist.²⁾ Vielmehr unterscheiden Cramer et al. unter dem Aspekt der Marktorientierung und der Berücksichtigung von Bedürfnissen der Bankkundschaft vier Hauptleistungsbereiche von Bankbetrieben:

- "- Dienstleistungen zur Lösung der Zahlungsverkehrsbedürfnisse,
- Dienstleistungen zur Befriedigung der Finanzierungsbedürfnisse,
- Dienstleistungen zur Befriedigung der Anlagebedürfnisse, sowie
- Dienstleistungen zur Lösung komplementärer finanzieller Bedürfnisse"³⁾.

Ebenso ist den Ausführungen von Penzkofer zu den Eigenschaften bankbetrieblicher Betätigung zu entnehmen, daß unter absatzfähigen Bankleistungen insgesamt bankbetriebliche Dienstleistungen verstanden werden.⁴⁾

Auch Süchting/Boening⁵⁾ bezeichnen Bankleistungen als Dienstleistungen.

"Als solche werden sie jedoch nicht im Zusammenhang mit einem Sachgut angeboten (wie z. B. die Kleiderreinigung und die Fernsehreparatur), son-

rer Bankleistungen . . . , die sich gedanklich aus jeder üblicherweise von Banken angebotenen Leistung mehr oder weniger leicht isolieren lassen" unterscheidet; Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 15. Ebenso Loos (Marktpolitik, 1969), S. 48 ff., der von "Bankmarktleistung" spricht. Allerdings ist seine Auffassung vom bankbetrieblichen Produktionsprozeß, der gesamte Leistungserstellungsprozeß beruhe auf der "Fähigkeit, Kaufkraft von universeller Verwendbarkeit an Dritte weitergeben zu können" (S. 61), zu eng.

- 1) Vgl. Cramer (Dienstleistungen, 1969), S. 17 und 28 ff.
- 2) Vgl. Cramer et al. (Banken, 1972), S. 36.
- 3) Cramer et al. (Banken, 1972), S. 36.
- 4) Vgl. Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 131 f.
- 5) Siehe Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 364 f.

dern Leistungsobjekt ist vielmehr das Geld, genauer: die Liquidität in verschiedenen Formen und Qualitäten (als Barliquidität, Briefliquidität wie Wechsel, Wertpapiere in- und ausländischer Herkunft)"¹⁾. Angesichts dieser Einschränkung auf das Leistungsobjekt Liquidität bleiben diejenigen Bankmarktleistungen unberücksichtigt, die sich in den Dienstleistungen der Vermögensverwaltung, Depotgeschäft, allgemeine Beratung und Kundendienstleistungen aus dem Bereich der "Sonstigen Leistungen"²⁾ manifestieren und das Leistungspotential des Bankbetriebs mitbestimmen. Außerdem ist nicht mit Sicherheit erkennbar, ob Süchting/Boening unter Bankleistung die Bankmarktleistung oder auch innerbetriebliche, nichtabsatzfähige Bankleistungen verstehen.³⁾

Unklarheiten bestehen allerdings auch in der Konzeption von Cramer hinsichtlich des Leistungsbegriffs und des Umfangs des bankbetrieblichen Leistungspotentials. So ist für ihn das entscheidende Merkmal der Dienstleistung im Gegensatz zum Produkt in dem Umstand zu sehen, "daß es sich bei der Dienstleistung um eine 'Tätigkeit' und nicht um eine feste Form annehmende und damit auch dauerhaft feststellbare Sache handelt"⁴⁾. Damit knüpft Cramer bei seiner Definition der Bankdienstleistungen am Merkmal der unkörperlichen Tätigkeiten⁵⁾ an, das Mißverständnissen Raum

1) Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 364; siehe auch Süchting (Bankloyalität, 1972), S. 271.

2) Siehe S.68 f. dieser Arbeit.

3) Siehe Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 365.

4) Cramer (Dienstleistungen, 1969), S. 29.

5) Siehe Cramer (Dienstleistungen, 1969), S. 32: "Wir verstehen demnach unter Bankdienstleistungen genau unterscheidbare, unkörperliche Tätigkeiten, die die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse von Konsumenten oder Unternehmen bezwecken und dabei vom Abnehmer nicht als Kundendienst empfunden werden."

In diesem Sinne auch Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 138: "Es fällt ... schwer, allgemein bei Banken zu bestimmen, wo die Bankleistung aufhört und der Kundendienst beginnt."

gibt.¹⁾ Darüber hinaus macht Cramer ausschließlich die Bedürfnisbefriedigung der Bankkundschaft, also die Reaktion auf die menschliche Fähigkeit zur Entwicklung und Manifestation von Bedürfnissen, zum Kriterium der Charakterisierung und Abgrenzung bankbetrieblicher Leistungen und Leistungsbereiche. Die bankbetrieblichen Erfordernisse, Produktionsbedingungen und die bankbetriebliche Leistung als Ergebnis des Produktionsprozesses erfahren bei dieser Betrachtungsweise nicht die notwendige Berücksichtigung. Es ist daher geboten, die spezifischen Eigenschaften von Dienstleistungen und vor allem die Determinanten bankbetrieblicher Dienstleistungsproduktion zu untersuchen.

23122. Eigenschaften und Typen bankbetrieblicher Dienstleistungen

Die divergierenden Auffassungen über die Natur der Bankleistungen können im wesentlichen einerseits auf definitorische Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Sachgüterproduktion und Dienstleistungsproduktion²⁾ (sowie Mißverständnisse über den Gutscharakter des Geldes), andererseits auf mangelnde Unterscheidung zwischen bankbetrieblicher Leistung als Produktionsprozeß und bankbetrieblicher Leistung als Produktionsergebnis zurückgeführt werden.

1) Wie fundamental die dadurch hervorgerufenen Mißverständnisse sein können, zeigen die Ausführungen von Köppen (Bankmarketing, 1973), S. 382, zum Vorschlag von Cramer: "Neben dem kundenorientierten 'Absatzbereich' und dem auf rationelle Abwicklung ausgerichteten 'Verwaltungsbereich' kann es im Bankbetrieb einen eigenen 'Produktionsbereich' nicht geben." (Hervorhebung durch Verf.).

2) Zur Begriffsbestimmung siehe Eick (Dienstleistungen, 1965), S. 552 und Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 19 ff.

Im Hinblick auf die Zuordnung einer Unternehmung zum Sachgüter- oder Dienstleistungsproduktionsbereich schlägt Eick¹⁾ vor, vom Ergebnis der Gesamttätigkeit auszugehen. Eine Zuordnung zur Dienstleistungsproduktion ist daher immer dann vorzunehmen, "wenn das jeweilige Produktionsergebnis hauptsächlich in einer immateriellen Leistung besteht, und geringwertige materielle Trägersubstanzen keine entscheidende Bedeutung für den ökonomischen Wert der betreffenden Wirtschaftsgüter haben"²⁾.

Witte³⁾ macht die mangelnde Unterscheidung zwischen Leistung als Prozeß und Leistung als Endobjekt eines solchen Prozesses für die dadurch zwangsläufig entstehenden "Mißverständnisse und Widersprüche bei der wissenschaftlichen Durchleuchtung der internen und externen Bankprozesse"⁴⁾ verantwortlich. Um diesen und weiteren Mißverständnissen, die durch Charakterisierung der bankbetrieblichen Leistung als Ergebnis eines Bewegungsvorgangs hervorgerufen wurden, zu entgehen, schlägt Witte unter Berufung auf die Begriffsfassung in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vor, "als Leistung das vom Betrieb hervorgebrachte Gut"⁵⁾ zu definieren.

Aufgrund dieser Erkenntnisse sind Bankbetriebe als Dienstleistungsbetriebe zu klassifizieren, da ihre Wertschöpfung ausschließlich durch immaterielle Produktionsergebnisse bestimmt ist.⁶⁾

1) Vgl. Eick (Dienstleistungen, 1965), S. 552.

2) Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 21.

3) Vgl. Witte (Kreditleistung, 1957), S. 269.

4) Witte (Kreditleistung, 1957), S. 269.

5) Witte (Kreditleistung, 1957), S. 269.

In diesem Sinne auch Güde (Bankkalkulation, 1967), S. 16 und Fischer (Bankbilanz-Analyse, 1956), S. 17.

6) Siehe dazu Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 21.

Der Einsatz von immateriellen Gütern, die nicht Dienstleistungen¹⁾ sind (Nominalgüter und immaterielle Realgüter²⁾), sowie von materiellen Gütern im Produktionsprozeß ändert nichts am Charakter des bankbetrieblichen Produktionsergebnisses als Dienstleistung. Vielmehr zeigt sich dabei der enge Zusammenhang zwischen materiellen Gütern und Dienstleistungen: So stellt die Vermietung eines Sachgutes auf Zeit, d. h. die Überlassung einer Nutzungsmöglichkeit gegen Entgelt, ebenso eine Dienstleistung dar wie die entgeltliche Nutzungsüberlassung von immateriellen Realgütern (Kapital, Patente, usw.) oder die entgeltliche Nutzungsüberlassung des Nominalgutes Geld auf Zeit.³⁾

Bankbetriebliche Leistungen (Bankmarktleistungen) sind als Ergebnisse einer Dienstleistungsproduktion nicht-körperliche Güter. Sie sind unsichtbar, ungreifbar und stellen sinnlich nicht wahrnehmbare Güter dar ("the fields of banking . . . all provide intangible utilities and therefore belong under the service rubric."⁴⁾). Zur Übertragung an die Nachfrager bedarf es deshalb in der Regel der Materialisierung, für deren Form "im allgemeinen die vom Abnehmer der Dienstleistung im Einzelfall erwartete Nutzenstiftung"⁵⁾ ausschlaggebend ist.

1) In der Literatur reduziert sich der Begriff der immateriellen Güter weitgehend auf ein Synonym für Dienstleistungen; vgl. Weber (Gut, 1965), S. 735. Kritisch dazu Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 22.

2) Zu den Erscheinungsformen von Nominalgütern (Geld, Ansprüche auf Geld in Form von Darlehen, Beteiligungen) und immateriellen Realgütern (hier v. a. Kapital als abstrakte Vorrätigkeit, Informationen, Ansprüche auf immaterielle Realgüter) siehe Kosiol (Betriebswirtschaftslehre, 1968), S. 136 ff.

3) Vgl. Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 20 f.

4) Greenfield (Services, 1966), S. 20; ebenso Kotler (Consumerism's, 1973), S. 20.

5) Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 38.

Bankbetriebliche Leistungen sind weder lagerfähig noch speicher-

bar.¹⁾ Dazu kommt, daß eine vom Abnehmer der Leistung isolierte Produktion nicht möglich ist; zum Abschluß des Produktionsprozesses bedarf es regelmäßig der Mitwirkung des Abnehmers der Bankmarktleistung.²⁾

Bankbetriebliche Leistungen sind - im Gegensatz zu den Verhältnissen der Sachgüterproduktion - nur unzureichend standardisierbar; dadurch ist die Vergleichbarkeit und die Beurteilungsmöglichkeit von Preis und Qualität der von Bankbetrieben angebotenen Bankleistungen erschwert, wenn nicht in vielen Fällen gänzlich unmöglich.³⁾

Die Berücksichtigung der angeführten Besonderheiten und Eigenschaften des bankbetrieblichen Produktionsergebnisses erlauben eine Bestimmung des bankbetrieblichen Leistungsbegriffs:

Bankbetriebliche Leistungen sind alle von Bankbetrieben hervorgebrachte absatzfähige Dienstleistungen (Bankmarktleistungen).

Bankmarktleistungen können demnach vier Haupttypen zugeordnet werden:

(1) Kreditleistungen

Kreditleistungen⁴⁾ umfassen die Dienstleistungen "Kreditgewährung" und "Kreditvermittlung".⁵⁾ Bei diesen Bankleistungsarten handelt es sich um

1) Zu diesem Problemkreis siehe v. a. Eick (Dienstleistungen, 1965), S. 557; sowie Cramer (Dienstleistungen, 1969), S. 26.

2) Vgl. dazu Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 36.

3) Vgl. Weyer (Financial Services, 1973), S. 18 f.

4) Zu den Artmerkmalen von Kreditleistungen siehe Witte (Kreditleistung, 1957), S. 272 ff.

5) Zur Kreditvermittlung siehe Münker (Kreditvermittlungsgeschäft, 1970), S. 103 ff.

die Überlassung bzw. Vermittlung von Geld- und Kapitalnutzungen gegen Entgelt.¹⁾ "Der Kreditbetrag ist ... nur eines der Merkmale zur Kennzeichnung der Kreditleistung."²⁾

(2) Anlageleistungen

Anlageleistungen umfassen die Dienstleistung der Übernahme von Geld- und Kapitalnutzungen unterschiedlicher Fristigkeiten durch Bankbetriebe von seiten der Bankkunden (Sicht-, Termin- und Spareinlagen) gegen Entgelt.

(3) Zahlungsverkehrsleistungen

Diese bankbetrieblichen Dienstleistungen bestehen in "der Überbrückung der räumlichen Distanz zwischen Vorrätigkeit und Bedarf des immateriellen Nominalgutes Geld"³⁾ (sowohl im Inland als auch mit dem Ausland) entsprechend der Kundenbedürfnisse gegen Entgelt.

(4) Sonstige Leistungen

Dabei handelt es sich um diejenigen entgeltlichen und z. T. unentgeltlichen bankbetrieblichen Dienstleistungsarten, die den zuvor genannten Haupttypen nicht bzw. nicht eindeutig zugeordnet werden können, wie Kundenberatung und Kundenbetreuung, Depotgeschäft, Garantiegeschäft⁴⁾, Effktengeschäft⁵⁾, Devisenhandelsgeschäfte für Kunden⁶⁾, Edelmetallhandel, Fusionsberatung

1) Vgl. Malerí (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 29.

2) Witte (Kreditleistung, 1957), S. 280.

3) Malerí (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 28.

4) Vgl. dazu Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 471 f.

5) Vgl. Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 162 und S. 177.

6) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 418.

(als professionelle Dienstleistung)¹⁾, Branchenanalysen, Immobilienvermittlung, treuhänderische Vermögensverwaltung²⁾ und sonstige Kundendienstleistungen³⁾.

Interbankgeschäfte (z. B. Geld- und Kapitalmarktanlagen, Effektenhandelsgeschäfte als Eigengeschäfte⁴⁾) bleiben in der vorliegenden Untersuchung unberücksichtigt, da sie nicht Bankmarktleistungen sind.

23123. Bankbetriebliche Produktionsfaktoren

In der jüngeren bankwissenschaftlichen Literatur hat sich im Anschluß an Deppe⁵⁾ die gedankliche Trennung der bankbetrieblichen Gesamtkapazität in einen liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich und einen technisch-organisatorischen Bereich als die "elementaren Bestimmungsbereiche des bankbetrieblichen Leistungspotentials"⁶⁾ weitgehend durchgesetzt⁷⁾.

Dabei wird der finanzielle Bereich für die Leistungserstellung des Bankbetriebes als dominant angesehen⁸⁾, während dem technischen Bereich vorwiegend unterstützende Funktionen zugeordnet sind: "Ist für den Produktionsbetrieb vor allem der Bereich der betrieblichen Gütererstellung charakteristisch, für den Handelsbetrieb der Bereich der Leistungsverwertung, so

1) Vgl. o. V. (Unternehmungspolitik, 1974), S. 10.

2) Vgl. Remmers (Dienstleistungen, 1971), S. 869 ff.

3) Siehe dazu auch Mülhaupt (Strukturwandlungen, 1971), S. 386 f.

4) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 454 ff.

5) Siehe Deppe (Bankbetrieb, 1964), S. 353 ff.

6) Deppe (Wachstum, 1969), S. 20.

7) Siehe Süchting (Bestimmungsfaktoren, 1968), S. 441.

8) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 58 f.

nimmt im Bankbetrieb der finanzielle Bereich diese Kardinalstellung ein, hinter der der Güterbereich zurücktritt." ¹⁾ Der technische Bereich stellt lediglich "den technischen Hilfsapparat, der zur Bearbeitung und Abwicklung der finanziellen Transaktionen des eigentlichen Bankgeschäfts notwendig ist" ²⁾, dar.

Dementsprechend entwickelt Deppe - in Anlehnung an das von Gutenberg ³⁾ für die spezifischen Bedingungen der industriellen Produktionsprozesse geschaffene Faktorsystem ⁴⁾ - ein bankbetriebliches Faktorsystem, bestehend aus: ⁵⁾

- dem monetären Faktor (Zahlungsmittelnutzung) im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich
- den Elementarfaktoren (objektbezogene menschliche Arbeitsleistung, sowie Arbeits- und Betriebsmittel) im technisch-organisatorischen Bereich
- den dispositiven Faktoren (Betriebs- und Geschäftsleitung, Planung, Organisation).

Der Vorschlag von Deppe zur Abgrenzung und Systematisierung bankbetrieblicher Produktionsfaktoren ist vor allem deshalb problematisch, da er die dispositiven Faktoren, denen nach Gutenberg die Aufgabe der möglichst effektiven Kombination aller produktiven Faktoren zukommt, dem technischen (Hilfs-) Bereich zuordnet. Die Entscheidungen der dispositiven Faktoren im Bankbetrieb betreffen jedoch sowohl den technischen als auch den finanziel-

1) Deppe (Wachstum, 1969), S. 22.

2) Deppe (Wachstum, 1969), S. 23.

3) Siehe Gutenberg (Produktion, 1973), S. 2 ff.

4) Süchting (Bestimmungsfaktoren, 1968), S. 442, ist der Ansicht, daß dieses Faktorsystem "über den Industriebetrieb hinaus allgemeine Gültigkeit" hat.

5) Vgl. Deppe (Wachstum, 1969), S. 17 ff., insbes. S. 21.

len Bereich und können nicht losgelöst von beiden Sphären betrachtet werden.

Dieser Problematik ist sich auch Deppe bewußt, wenn er einräumt, daß Entscheidungen der dispositiven Faktoren sowohl die Elementarfaktoren als auch den monetären Faktor betreffen; gleichwohl hält er wegen der Zielsetzung seiner Untersuchung an der getroffenen Zuordnung der dispositiven Faktoren fest.¹⁾

Die Eigenart der bankbetrieblichen Leistungserstellung, in der das menschliche Element "integraler Bestandteil"²⁾ ist, erlaubt - im Gegensatz zur industriellen Produktion - eine strenge Abgrenzung zwischen "objektbezogenen" und "dispositiven" Mitarbeitern³⁾ nicht. Der Mitarbeiter im Bankbetrieb übt im Regelfall neben operativen, objektbezogenen Arbeiten in unterschiedlichem Umfang, der von der Stellung des Mitarbeiters in der Entscheidungshierarchie oder vom (zunehmenden) Grad der Automatisierung⁴⁾ der Betriebsprozesse abhängt, dispositive Tätigkeiten aus. Ausschließlich objektbezogene Arbeiten ohne jeglichen dispositiven Charakter beschränken sich auf wenige Hilfsbereiche wie z. B. Registraturarbeiten, Tätigkeiten in der Poststelle.

Das Zuordnungsproblem der menschlichen Arbeitsleistungen, das bei schematischer - wenn auch modifizierter - Übertragung des Gutenbergschen

1) Vgl. Deppe (Wachstum, 1969), S. 21, Fußnote 59.

2) Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 365. In diesem Sinne auch Obst/Hintner (Bankwesen, 1967), S. 560: "Trotz aller Technisierung und Automatisierung wird immer der Mensch im Mittelpunkt jedes Bankbetriebes stehen ...".

3) Vgl. dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 159.

4) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 159.

Faktorsystems auf die Verhältnisse des Bankbetriebs entsteht, wird auch von der Variante eines bankbetrieblichen Faktorsystems von Penzkofer/Täube auf derselben Basis der "dualistischen Leistungserstellung in zwei arteigenen Sphären"¹⁾ nicht gelöst.

Aus den angeführten Gründen und unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die moderne Organisationstheorie²⁾ den Menschen als planenden, entscheidenden und handelnden Organisationsteilnehmer auffaßt, dem auch im Prozeß der bankbetrieblichen Leistungserstellung eine aktive Rolle zukommt, ist eine gedankliche Unterscheidung in einen liquiditätsmäßig-finanziellen und einen technisch-organisatorischen Bereich des Bankbetriebs abzulehnen und der erheblich allgemeinere Ansatz der Systemtheorie vorzuziehen, "der auf Organisationen schlechthin Anwendung finden kann und nicht - wie das betriebswirtschaftliche Faktorsystem - mehr oder weniger auf die Besonderheiten industrieller Produktionsbetriebe abgestellt ist"³⁾.

Es erscheint im Hinblick auf das Ergebnis der bankbetrieblichen Dienstleistungsproduktion (Bankmarktleistung) zweckmäßig, alle aktiven und passiven Elemente des Systems als Produktionsfaktoren aufzufassen (interne Produktionsfaktoren⁴⁾). Außerdem sind an der Endkombination im Regelfall zu-

1) Penzkofer/Täube (Profit Centers, 1972), S. 51.

2) Siehe dazu Bössmann (Organisationstheorien, 1961), S. 137 ff.; Grochla (Organisationstheorie, 1969), Sp. 1236 - 1255. Hartfiel (Mensch, 1973), S. 131, ist der Auffassung, daß der Mensch zunehmend zu einem systemtechnischen Engpaßfaktor geworden ist.

3) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 159. So kommt auch Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 67, zu dem Ergebnis, "daß die in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entwickelten Produktionsfaktorsysteme für eine allgemeine Erklärung der Dienstleistungsproduktion nicht geeignet sind".

4) Zum Begriff der internen und externen Produktionsfaktoren siehe Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 75 ff. und Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 160.

sätzliche, im Bankbetrieb selbst nicht verfügbare Produktionsfaktoren (externe Produktionsfaktoren) beteiligt, die Elemente der Umwelt des Systems Bankbetrieb sind.

Zu den internen Produktionsfaktoren zählen somit die sozialen Elemente und apparativen Einrichtungen als aktive Elemente, sowie Nominalgüter¹⁾ (insbesondere Zentralbankgeld in der Verfügungsmacht des Bankbetriebs), interne Informationen und Hilfs- und Betriebsstoffe als passive Elemente. Als externe Produktionsfaktoren sind vor allem externe Informationen und Nominalgüter in der Verfügungsgewalt von Elementen der Umwelt zu nennen.

Der Produktionsfaktor "Werkstoffe" des Gutenbergschen Systems der Produktionsfaktoren spielt bei der Dienstleistungsproduktion im allgemeinen und der bankbetrieblichen Leistungserstellung im besonderen keine Rolle²⁾.

23124. Faktorkombination

Die bankbetriebliche Leistungserstellung ist in Anbetracht der mangelnden Speicher- und Lagerfähigkeit von Bankmarktleistungen dadurch charakterisiert, daß in einem ersten Schritt die Leistungsbereitschaft hergestellt werden muß und auf dieser Grundlage erst die Produktion der Marktleistung erfolgen kann³⁾.

1) Zur Produktionsfaktoreigenschaft der Nominalgüter siehe Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 102 f.

2) Vgl. Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 73; Süchting (Bestimmungsfaktoren, 1968), S. 442; Deppe (Wachstum, 1969), S. 19.

3) Zur Technik der Faktorkombination bei der Dienstleistungsproduktion siehe Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 104 ff.

Herstellung und Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft umfassen die Bereitstellung der sozialen Systemelemente und der technisch-apparativen Voraussetzungen, um die von außen an den Bankbetrieb herangetragenen "Leistungsbegehren"¹⁾, die für den Bankbetrieb oft schwer vorhersehbar sind oder zu bestimmten Zeitpunkten massiert auftreten, jederzeit erfüllen zu können.

Erst das konkrete Leistungsbegehren der Nachfrager nach Bankmarktleistungen löst die Endkombination interner und externer Produktionsfaktoren zum absatzfähigen Wirtschaftsgut Bankmarktleistung aus.

Somit kann der bankbetriebliche Leistungserstellungsprozeß grundsätzlich als zweistufiger Produktionsprozeß eines Mehrproduktbetriebes²⁾ aufgefaßt werden, wobei die Ergebnisse jeder Stufe von einer Vielzahl von Teilprozessen (Basisprozessen³⁾ bzw. Elementarkombinationen) bestimmt werden. Die Basisprozesse selbst weisen - als elementare Kombinationen innerhalb der Basissysteme des Produktionssubsystems - eindeutige Zuordnungen der beteiligten Elemente auf.

Wird von der angebotenen Leistungsbereitschaft des Bankbetriebs von seiten der Nachfrager nicht Gebrauch gemacht, also keine konkreten Leistungsbegehren herangetragen, so entsteht keine Bankmarktleistung. Die erstellte Betriebsleistung (Teilleistung) ist in diesem Fall wegen mangelnder Lager- und/oder Speicherfähigkeit nicht verwertbar⁴⁾.

1) Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 105.

2) Siehe dazu auch Shull (Commercial Banks, 1963), S. 351 ff.; Clemens (Multiple-Product Firm, 1950), S. 1 ff.

3) Vgl. Kappler (Betriebswirtschaftspraxis, 1972), S. 100.

4) Siehe dazu Maleri (Dienstleistungsproduktion, 1973), S. 106 f.

Es ist offensichtlich, daß diesem Tatbestand erhebliche kostenmäßige Bedeutung zukommt. Das Ausmaß der Nutzung der hergestellten Kapazität "Betriebsbereitschaft" - und damit die Möglichkeit der Verringerung der Leerkosten¹⁾ - bestimmen in erheblichem Umfang die Wettbewerbsfähigkeit des Bankbetriebes und das Resultat des kompetitiven Prozesses.

2313. Unterstützungs-Subsystem

Das Unterstützungssystem als Grenzsysteem hat die Aufgabe, Finanzierung, Beschaffung und Absatz²⁾ des Systems durchzuführen und sicherzustellen. Dazu kommt die Aufgabe der Schaffung und Sicherung günstiger Beziehungen zu Systemen der Umwelt, insbesondere zu Systemen höherer Ebene wie dem Staat, Verbänden und anderer relevanter Institutionen.

Bezogen auf die Verhältnisse des Bankbetriebes dominieren die Beschaffung finanzieller Mittel und der Absatz von Bankmarktleistungen (direkte Unterstützung), während die Beschaffung sonstiger (materieller) Produktionsfaktoren vergleichsweise sekundärer Natur ist. Daneben hat die Erfüllung der Public-Relations-Funktion (indirekte Unterstützungen) kompetitive Bedeutung.

-
- 1) Zur Problematik der Unterscheidung von Leerkosten und Nutzkosten bei Dienstleistungsbetrieben siehe Oettle (Dienstbereitschaft, 1970), S. 18 ff.
 - 2) Siehe auch Fässler (Mitbestimmung, 1970), S. 83, der das Unterstützungssystem als "Verlängerung" des Produktionssystems zur Umwelt auffaßt; Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 42.

23131. Unterstützung durch Zweigstellen

Wegen des engen Zusammenhangs von Produktion und Absatz von Bankmarktleistungen¹⁾ einerseits, sowie der Sicherung kontinuierlicher Beschaffung finanzieller Mittel andererseits besteht für den Bankbetrieb die Notwendigkeit, Elemente des Unterstützungssubsystems an den Systemgrenzen in der Weise einzusetzen, das bestehende "Territorium" des Systems sowohl auf den Beschaffungs- als auch Absatzmärkten nach Möglichkeit zu erweitern. Rhenman beschreibt diesen Vorgang so, daß in einem ersten Schritt "Fühler" in die betreffende externe Subumwelt getrieben werden, die im folgenden zu vergrößern sind und schließlich zu einer Ausdehnung der Marktanteile führen.²⁾

Unter diesem Aspekt ist die Gründung von Niederlassungen und Zweigstellen durch Bankbetriebe zu verstehen. Ein ausgedehntes Zweigstellennetz soll den Absatz von Bankmarktleistungen gewährleisten bzw. die kompetitive Situation verändern.

Deppe weist insbesondere auf die Liquiditätseffekte der Zweigstellenexpansion hin, die für den Bankbetrieb aus

- der Sicherung und Erhöhung der Einlagen, die mit einem Zentralbankgeldzugang verbunden sind,
- der Verbesserung der Nachfragestruktur nach Kreditleistungen, und
- der Vergrößerung des Umfangs der Zahlungsverkehrsleistungen, vor allem der bargeldlosen Zahlungsverkehrsleistungen,

resultieren können.³⁾

1) Zur Rolle, die dabei dem menschlichen Element zukommt, siehe auch Süchting/Boening (Bankleistungen, 1971), S. 365 ff.

2) Siehe Rhenman (Organization, 1973), S. 124 ff.

3) Vgl. Deppe (Führungsproblem, 1966), S. 406 ff. Zur Problematik der Errichtung von Zweigstellen siehe auch Siepmann (Standortfrage, 1968) und Fuchs (Planung, 1969).

Dementsprechend hat sich die Zahl der Zweigstellen¹⁾ von Bankbetrieben in der Bundesrepublik seit 1957 von 12.974 um 22.387 auf 35.361 am Jahresende 1972 erhöht. Im gleichen Zeitraum reduzierte sich die Zahl der Kreditinstitute von 13.359 (1957) auf 7.137. Somit unterhielt im Durchschnitt Ende 1972 jedes Kreditinstitut rund fünf Zweigstellen.

Den kompetitiven Vorteilen einer Zweigstellenexpansion steht allerdings die Tatsache gegenüber, "daß ein immer dichter werdendes Zweigstellennetz des Kreditinstituts immer größere Fixkosten erwarten läßt"²⁾, deren Deckung durch Überwälzung auf den Kunden angestrebt wird.

23132. Unterstützung durch Beeinflussung des Umweltklimas

Der Gestaltung eines günstigen Umweltklimas (sowohl innerhalb der Organisation als auch gegenüber der externen Umwelt) durch Public-Relations-Maßnahmen wird von den Bankbetrieben große Bedeutung zugemessen.³⁾

Während die Gestaltung des internen Umweltklimas, das positive Auswirkungen durch Abstrahlung auf Elemente der Umwelt hat⁴⁾, von jedem ein-

1) Vgl. Deutsche Bundesbank (Monatsberichte, 1974, Nr. 1), S. 41*.

2) Deppe (Bankstellen, 1973), S. 29.

3) Siehe auch Beloch (Aufgaben, 1974), S. 19; Floss (Öffentlichkeitsarbeit, 1972), S. 6 ff.; Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 307 f.; Bundesverband Deutscher Banken (Jahresbericht, 1972), S. 32 ff.; Wolf (Public Relations, 1972), S. 137 ff.; Ost (Banken, 1972), S. 347 ff.

4) Siehe dazu Katz (Motivational Basis, 1971), S. 267.

zelen Bankbetrieb wahrgenommen wird, erfolgt die Einwirkung auf Systeme höherer Ebenen (Institutionen) - mit Ausnahme großer Bankbetriebe - in der Praxis nur zu einem geringen Teil durch das Unterstützungssystem der eigenen Organisation. Die Funktion zur Erlangung sozialer Unterstützung ist in diesen Fällen ausgegliedert und an Interessenverbände auf höherer Systemebene (Bankenverbände usw.) delegiert, die direkt mit den Institutionen in Interaktion treten.

Die direkte Einwirkung auf die öffentliche Meinung erfolgt durch positive Selbstdarstellung der Bankbetriebe und ihrer Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft¹⁾. Als Instrumente dafür dienen v. a. Kontakte zu den meinungsbildenden Gruppen der Gesellschaft (Politiker, Journalisten, sonstige Vertreter des öffentlichen Lebens, "die einen direkten Einfluß auf die gesellschaftliche und politische Entwicklung ... haben"²⁾), Kontakte zu den Massenmedien und Unterrichtung von potentiellen Kunden und Mitarbeitern in Schulen und Universitäten.

Indirekte Einwirkungen auf die öffentliche Meinung ergeben sich durch Unterrichtung und Information der Mitarbeiter in den Bankbetrieben, die auf diese Weise über das "notwendige gedankliche Rüstzeug verfügen, um in einer Diskussion sachgerecht argumentieren zu können"³⁾.

Die Erlangung der Unterstützung durch die soziale Umwelt ist zum einen Voraussetzung für die Möglichkeit der Realisierung der Ziele des Systems Bankbetrieb, zum anderen ist die Unterstützung durch staatliche Institu-

1) Vgl. im folgenden Frese (Öffentlichkeitsarbeit, 1974), S. 120 ff.

2) Frese (Öffentlichkeitsarbeit, 1974), S. 122. Wegen weiterer Maßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit siehe Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 308.

3) Frese (Öffentlichkeitsarbeit, 1974), S. 123.

tionen notwendig, um Eingriffsmöglichkeiten und Beschränkungen, die von diesen ausgehen können, möglichst zu verhindern oder wenigstens gering zu halten.

2314. Instandhaltungs-Subsystem

Dieses Subsystem trägt der Tatsache Rechnung, daß dem menschlichen Element und dessen Verhalten im Bankbetrieb als sozio-technischem System herausragende Bedeutung hinsichtlich Aufgabenerfüllung und Überleben der Organisation zukommt.

Die wesentlichen Funktionen des Instandhaltungssystems werden von Katz/Georgopoulos zutreffend folgendermaßen umrissen: "The maintenance subsystem is concerned with rewards and sanctions and with system norms and values that ensure the continuity of role structure. In short, its function has to do with the psychological cement that holds the organizational structure together, with the integration of the individual into the system."¹⁾

1) Katz/Georgopoulos (Organizations, 1973), S. 121.

23141. Auswahl und Gewinnung von Organisationsmitgliedern

Zu bewältigen sind in diesem Zusammenhang Probleme der Personalbeschaffung¹⁾ und der dauerhaften Bindung geeigneter Organisationsmitglieder an das System. Insbesondere kommt es darauf an, die neugewonnenen sozialen Elemente hinreichend schnell in das System einzugliedern, um aus Kostengründen die Rate der wieder Ausscheidenden gering zu halten, und sie während ihrer Zugehörigkeit zur Organisation zu gleichbleibender Anwesenheit (als Bestätigung ihrer Mitgliedschaft gegenüber der Organisation) zu veranlassen; dementsprechend könnte die Zahl der Veränderungen und Abwesenheiten als Maßstab für Wirksamkeit und Produktivität der Organisation dienen.²⁾

Bei der Auswahl potentieller Organisationsmitglieder von Bankbetrieben ist im Hinblick auf die Vorbildung zwischen Anforderungen an Mitarbeiter in Führungspositionen und an Mitarbeiter in nachgeordneten Positionen zu unterscheiden. Als brauchbares personalpolitisches Instrument für diese Zwecke, insbesondere zur Darstellung der Anforderungsstruktur an Führungskräfte, erscheint die Rollenanalyse.³⁾ Dabei wird eine bestimmte Position in der Weise untersucht, daß sowohl der Inhaber dieser Position als auch seine wichtigsten Kontaktpersonen nach den Anforderungen, die sie an den Inhaber der Position stellen, befragt werden. Das Ergebnis der Befragungen, das ein Netz von Beziehungen zwischen Inhaber der untersuchten Position und seinen Kontaktpersonen aufzeigt, wird als Rollensatz bezeichnet. Die Zuverlässigkeit der Ergebnisse wird - gegenüber anderen Me-

1) Zur kompetitiv bedeutsamen Frage des Personalbedarfs siehe Penzkofer (Bank-Organisation, 1973), S. 180. Der geschätzte Personalbedarf im Jahre 1980 wird dabei mit 508.000 Beschäftigten in Bankbetrieben gegenüber 354.000 im Jahre 1970 angegeben.

2) Vgl. Katz (Motivational Basis, 1971), S. 265.

3) Vgl. im folgenden Zeidler (Anforderungen, 1971), S. 394 f.

thoden - dadurch erhöht, daß die Anforderungen an den Inhaber einer Position von mehreren Befragten erhoben werden.

Die von Zeidler auf dieser Basis durchgeführte empirische Untersuchung der Anforderungsstruktur an bankbetriebliche Führungskräfte zeigt u. a. eine relativ geringe Bedeutung der Hochschulausbildung: 40 % der Befragten befürworteten eine Hochschul-, 40 % eine Fachschulausbildung, 20 % halten sogar den Besuch einer berufsbildenden Schule für nicht notwendig; dagegen sprechen sich 85 % der Befragten für eine Banklehre als legitimierendes Qualifikationsmerkmal für Führungsaufgaben aus.¹⁾

Hinsichtlich der Anforderungsstruktur an soziale Elemente von Bankbetrieben in nachgeordneten Positionen liegt nur in geringem Umfang empirisches Material vor. Karsten zeigt die Anforderungsstruktur für den Schalterangestellten in den subjektiven Erwartungen der Kunden;²⁾ Agyris berichtet über die Anforderungsstruktur an Mitarbeiter sowohl aus der Sicht des Bankmanagements als auch aus der Selbsteinstufung des Verhaltens der Bankmitarbeiter.³⁾

Die Anforderungen von seiten der Kundschaft sind für die kompetitive Situation des Bankbetriebs deshalb von Bedeutung, weil die Ausgestaltung der direkten Beziehungen zwischen Kunde und Mitarbeiter ausschlaggebend für die Einstufung des betreffenden Bankbetriebs in den Augen der Kundschaft sein kann. Das Verhalten des Mitarbeiters im Interaktionsprozeß mit Elementen

1) Vgl. Zeidler (Anforderungen, 1971), S. 395 f.

2) Siehe Karsten (Ausbildung, 1971), S. 268 ff.

3) Siehe Agyris (Selections, 1969), S. 127 ff. Es handelt sich dabei allerdings um eine länger zurückliegende Untersuchung. Gleichwohl haben die Ergebnisse - folgt man den Ausführungen von Karsten (Ausbildung, 1971), S. 268, offensichtlich an Aktualität und Gültigkeit nicht verloren.

der Umwelt bestimmt dann - in Ermangelung anderer Kriterien zur Beurteilung bankbetrieblicher Marktleistungen - die Einstufung und die Qualifikation des Produktionsergebnisses und der Leistungsfähigkeit durch die Nachfrager.

Eine repräsentative Kundenbefragung von Karsten zeigt, daß vor allem Mitarbeiter (Schalterangestellte) gewünscht werden, die höflich, gut informiert, korrekt, gewandt, schnell und kontaktfreudig sind.¹⁾

In der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, die wegen der spezifischen Stellung des Bankpersonals hinsichtlich der Abhängigkeit zwischen Kunden und Management von Interesse ist, stehen Freundlichkeit, Takgefühl, Geduld, diplomatisches Geschick, Höflichkeit und Korrektheit in den Beziehungen zu den Kunden an der Spitze; aus der Sicht des Bankmanagements werden v. a. Initiative, Anpassungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Korrektheit und Ehrlichkeit des Mitarbeiters erwartet.²⁾

Zur Instandhaltung des Bankbetriebs sind deshalb Mitarbeiter aus der Umwelt zu rekrutieren, die als Organisationsmitglieder sowohl hinsichtlich der Persönlichkeit als auch der Fähigkeiten und Fertigkeiten den "richtigen Typ" verkörpern; die Charakteristika dieses Typs bestehen in

- ausgeprägtem Verlangen nach Sicherheit, Stabilität, Vorhersehbarkeit im Leben;
- starkem Bedürfnis nach Ungestörtheit und Arbeit in relativer Isolierung;
- Abneigung gegenüber Aggressivität und/oder Feindschaft.³⁾

1) Vgl. Karsten (Ausbildung, 1971), S. 268.

2) Vgl. Agyris (Selections, 1969), S. 141.

3) Vgl. Agyris (Selections, 1969), S. 138 f. Siehe dazu auch Miller (Bank, 1970), S. 62 f.

Verhält sich der Mitarbeiter in dieser Weise, so werden Konfliktmöglichkeiten sowohl gegenüber der Kundschaft als auch dem Management und anderen Angestellten minimiert. Desgleichen wird ein solcher Mitarbeiter weitestgehend der Anforderungsstruktur gerecht.

Was die Gründe potentieller Mitarbeiter zum Eintritt in die Organisation Bankbetrieb angeht, so decken sie sich weitgehend mit den oben beschriebenen Erfordernissen. Anreize dazu bilden nach Agyris weniger finanzielle Erwartungen (75 % der Befragten empfinden die Entlohnung als zu niedrig), sondern bestimmte Vorteile wie Sicherheit, gewisse Selbständigkeit, geringer Kontakt mit anderen Angestellten und/oder - in geringem Umfang - die Vermittlung von Prestige.¹⁾

Allerdings ergibt sich im allgemeinen aus der Kombination von hohem Sicherheitsbedürfnis und relativ niedrigem (finanziellem) Anspruchsniveau die Tendenz "... to screen out the more enterprising and vigorous sort of person and to attract and hold the steady, methodical types. This is fine for a company that is not faced with technological or economic changes, but it could be fatal for a company that must face them"²⁾.

Da gerade Bankbetriebe mit ständigem Wandel sowohl im ökonomischen Bereich als auch in anderen Bereichen konfrontiert sind, die ständige elastische Anpassung verlangen, können aus der beschriebenen Anforderungsstruktur

1) Vgl. Agyris (Selections, 1969), S. 137.

2) Gellermann (Management, 1968), S. 32. Einen derartigen Ausleseprozeß konstatiert Karsten (Ausbildung, 1971), S. 268, im deutschen Bankwesen: "Das Image der Kreditinstitute war in der Vergangenheit vom 'Beamtenmäßigen' geprägt. Dies hatte insoweit auch auf die Auslese der Mitarbeiter entscheidenden Einfluß, als sich besonders diejenigen zu den Banken hingezogen fühlten, die mehr verwaltungsmäßig, mehr beamtenhaft eingestellt waren, nicht dagegen die aktiven, verkäuferischen Typen."

rungsstruktur erhebliche Probleme und Gefahren für die Leistungsfähigkeit von Bankbetrieben resultieren. Der bankbetrieblichen Praxis ist die dadurch veranlaßte Notwendigkeit einer Umorientierung in der Mitarbeiterauswahl in letzter Zeit zwar bewußt geworden, kurzfristig erscheint jedoch eine Lösungsmöglichkeit nicht gegeben.

23142. Übertragung von Verhaltenserwartungen

Die aus der Umwelt in das System Bankbetrieb aufgenommenen und in das System zu integrierenden sozialen Elemente zeigen - selbst wenn es sich dabei um den "richtigen Typ" handelt - eine Vielzahl von differierenden Verhaltensweisen. Für die Organisation ergibt sich im Hinblick auf eine effiziente Aufgabenerfüllung die Notwendigkeit, die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder im Rahmen der übertragenen Tätigkeiten in bestimmte Richtungen zu steuern bzw. nach bestimmten Gesichtspunkten zu typisieren. Die individuellen Verhaltensweisen müssen, um die Erhaltung des Systems zu gewährleisten, auf eine begrenzte Zahl voraussagbarer Verhaltensmuster reduziert werden.¹⁾ Diesem Zweck dient die Übertragung von Werten und Normen über das erwartete Verhalten an die Organisationsmitglieder, das sie entsprechend der ihnen zugewiesenen (standardisierten) Rollen²⁾ innerhalb des betrieblichen Geschehens zur Erreichung vorgegebener Ziele an den Tag zu legen haben (Sozialisation³⁾).

1) Vgl. Kahn (Motivational Basis, 1971), S. 265.

2) Siehe dazu Katz/Kahn (Organizations, 1966), S. 37 und Sarbin/Allen (Role Theory, 1968), S. 488 ff.

3) Siehe Fröhlich/Wellek (Sozialisationsforschung, 1972), S. 667 ff.; Lorsch/Sheldon (Individual, 1972), S. 173 ff.

Das soziale System ist durch die Gesamtheit¹⁾ der Rollen und der zwischen diesen bestehenden Beziehungsstruktur repräsentiert. Die allgemeine, nicht auf eine bestimmte Person bezogene Ausgestaltung der organisationalen Rolle ermöglicht das Weiterbestehen des Systems unabhängig von personellen Veränderungen.²⁾ Die organisationale Rolle selbst kann eine programmierte Komponente und/oder eine diskretionäre Komponente aufweisen.³⁾ Während im ersten Fall die Rolle durch spezifische Anweisungen (Programme) definiert ist, die ohne oder mit nur geringem Ermessensspielraum auszuführen sind (denkbare Freiheitsgrade bestehen v. a. in der Art der Ausführung des Programms), ist im zweiten Fall die Rolle mit einem erheblichen Ermessensspielraum des Rolleninhabers bei der Ausführung von allgemein gehaltenen Anweisungen bzw. mit der Möglichkeit, selbst Anweisungen zu geben, ausgestattet.

Die Gestaltung bankbetrieblicher Rollen ist in großem Umfang durch die programmierte, an technischer Abwicklungsfunktion und technischen Einzelheiten der Dienstleistung orientierten, Komponente geprägt.⁴⁾ Dies trifft vor allem für den Bereich der Zahlungsverkehrsleistungen, aber auch für die programmierten Routineverrichtungen⁵⁾ mit geringem Freiheitsgrad in

-
- 1) Der Status beschreibt die Rangordnung der einzelnen Rollen innerhalb des Rollengefüges; vgl. Wild (Organisation, 1973), S. 47.
 - 2) Vgl. Cyert/Mac Grimmon (Organizations, 1968), S. 585.
 - 3) Vgl. im folgenden Cyert/MacGrimmon (Organizations, 1968), S. 575 ff.
 - 4) Siehe Karsten (Ausbildung, 1971), S. 269 ff.
 - 5) Siehe dazu Grob (Probleme, 1973), S. 41: "Bei den Mitarbeitern, die keine Führungsaufgaben zu erfüllen haben, sondern anspruchslösere, oft monotone Tätigkeiten ausüben, handelt es sich größtenteils um Angestellte, die noch nicht lange im Unternehmen sind, sich nicht rasch integrieren lassen und deren Interesse am Unternehmen und der Arbeit praktisch ausschließlich auf der rein materiellen Ebene liegen. Wir müssen zugeben, daß es sehr schwierig ist, für diesen wichtigen, weil zahlenmäßig stark ins Gewicht fallenden Teil der Mitarbeiter befriedigende Möglichkeiten für eine echte, den materiellen Bereich übersteigende Motivation zu finden."

den Bereichen der übrigen Leistungsarten zu.

Der Grund dafür liegt - neben den erwähnten abwicklungstechnischen Erfordernissen - offensichtlich im Bestreben, Risikofaktoren durch Beschränkung des Ermessensspielraums mit Hilfe genormter, zwingender Anweisungen weitgehend auszuschließen und die Verantwortung sowie Machtausübung auf das Bankmanagement zu konzentrieren.

Kein geringerer als Schmalenbach hat diese Besonderheit bankbetrieblicher Rollengestaltung pointiert kritisiert: "Da ist ferner eine Sammlung von Reglements für obere, mittlere und untere Bankbeamte. Es ist in den Großbanken im allgemeinen nicht Platz für selbständiges Handeln derjenigen Personen, die noch welche über sich haben. Personen, die Selbständigkeitsgelüste haben, scheidet dieser Betrieb allmählich aus, am nachdrücklichsten in den subalternen Stellen. Aber es kommt trotzdem von Zeit zu Zeit etwas Initiative vor. Das ist dann wie im Kriege. Geht's gut, dann kann es je nach Ausfall ein großes Verdienst sein. Geht's schlecht, wird ein Reglement gemacht. Es wird genau festgesetzt, wo die Führer zweiten Grades die Führer ersten Grades fragen müssen, ehe sie etwas unternehmen. Sie müssen sehr viel fragen."¹⁾ Und an anderer Stelle: "Die subalternen Beamten sind bei diesem System Maschinen, die ewig gleichbleibende Verrichtungen vollführen."²⁾

Konzediert man, daß die kritischen Anmerkungen von Schmalenbach auf einer Verärgerung über bürokratisches Verhalten von Bankbetrieben im Jahre 1910 beruhen, so zeigen die Ausführungen eines Bankpraktikers, daß im Hinblick auf die Ausgestaltung der Rollen mit größeren Entscheidungs- und Ermessensspielräumen in der jüngsten Vergangenheit keine steigende

1) Schmalenbach (Großbankorganisation, 1910), S. 373.

2) Schmalenbach (Großbankorganisation, 1910), S. 374.

Tendenz zu verzeichnen war: Einerseits liegt der Anteil der Führungskräfte seit 1950 unverändert bei rund 20 % des Bankpersonals, andererseits hat sich der Anteil der qualifizierten Mitarbeiter von rund 70 % auf 30 % verringert; dafür stieg die Zahl der Angelernten im gleichen Zeitraum von rund 10 % (1950) auf rund 50 %. ¹⁾

Diese Werte entsprechen im wesentlichen auch den von Penzkofer für deutsche Verhältnisse angegebenen Schätzwerten; demnach hat im Jahre 1970 der Anteil der "Führungskräfte und Spezialisten", also der Führungskräfte einschließlich der qualifizierten Mitarbeiter, am Gesamtpersonal 43 % betragen. ²⁾ Nach einer empirischen Untersuchung von Lukatis aus dem Jahre 1969 ergibt sich ein durchschnittlicher Anteil von Führungskräften an der Gesamtbeschäftigtenzahl von 12,1 % der oberen und 6,5 % der mittleren Führungsebenen in der Bankwirtschaft. ³⁾ Bei Großbanken dürfte sich dieses Verhältnis allerdings noch weiter zu Ungunsten des Anteils der Führungskräfte verringern; so beträgt die Zahl der Führungskräfte einer deutschen Großbank zur Zeit rund 2.500 bei einer Gesamtbeschäftigtenzahl von 26.000. ⁴⁾

1) Vgl. Grob (Probleme, 1973), S. 40. Bei den Zahlen handelt es sich um Schätzwerte, bezogen auf Verhältnisse des schweizerischen Bankwesens.

2) Vgl. Penzkofer (Bank-Organisation, 1973), S. 180.

3) Vgl. Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 205 ff.

4) Siehe Wilhelm (Reform, 1974), S. 36 ff. Allerdings ist anzumerken, daß der Begriff der Führungskraft nicht einheitlich gebraucht wird.

In Anbetracht des geringen Ermessensspielraums, der Rolleninhabern der unteren Führungsebene und Rolleninhabern, die objektbezogene Durchführungstätigkeiten verrichten, in Bankbetrieben eingeräumt ist, entsprechen derartige Rollen weitgehend Verhaltensnormen¹⁾, d. h. die Anforderungen und Erwartungen an die Inhaber von Rollen sind als verbindliche Verhaltenserwartungen (im Sinne von richtigen Verhaltensweisen) festgelegt, wobei anzumerken ist, daß Normen primär mit der Rolle und erst sekundär mit bestimmten Personen verknüpft sind. Den Normen liegen Werte²⁾, die Auffassungen vom Erwünschten darstellen und allgemeine ideologische Rechtfertigungen und Ansprüche enthalten, zu Grunde.

Rollenkonformes Verhalten wird mit Hilfe von Sanktionen positiver und negativer Art durchgesetzt. Charakteristisch für den Bankbetrieb ist dabei, daß Belohnungen und Bestrafung nicht nur von Elementen höherer Systemebenen (Führungskräften), sondern auch von Elementen der Umwelt (Kundschaft) erfolgen können.

So berichtet Agyris, daß 19 % der befragten Bankangestellten sehr häufige, sowie 9 % mäßige Bestrafungs- oder Belohnungskontakte mit ihren Vorgesetzten hatten, während der Rest so gut wie niemals von derartigen Maßnahmen bedacht wurde. Die größte Zahl derartiger Kontakte wurde in den Abteilungen ohne direkten Kundenverkehr festgestellt. Dagegen berichten 55 % der Befragten, daß sie sehr häufig Bestrafungs- und Belohnungskontakte in den Beziehungen mit der Kundschaft hatten.³⁾

1) Vgl. dazu Brandt/Köhler (Norm, 1972), S. 1717 f. Siehe auch König (Normen, 1969), Sp. 1039 ff.

2) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse II, 1971), S. 120 f.; Kappler (Systementwicklung, 1972), S. 65.

3) Vgl. Agyris (Selections, 1969), S. 135 f. Die Zahl derartiger Kontakte beträgt bei "sehr häufig" 5 - 10 pro Tag, "mäßig" 2 - 5 pro Tag und "so gut wie niemals" weniger als 1 Kontakt pro Woche.

Es ergibt sich somit der interessante Sachverhalt, daß Organisationsmitglieder auch von lediglich Organisationsteilnehmern oder sonstigen Außenstehenden bei Fehlverhalten bestraft oder für richtige Verhaltensweisen belohnt werden können. Hier konkurrieren Verhaltensnormen, die auf Werten der Umwelt beruhen, mit solchen, die aus dem Wertesystem des Bankbetriebes hervorgegangen sind. Im Hinblick auf die Erhaltung der Funktionsfähigkeit des Systems Bankbetrieb sind unter diesen Umständen die Erfordernisse der Umwelt gebührend zu berücksichtigen.

23143. Übertragung von Verhaltenskapazitäten

Die Qualifikation des Bankpersonals bestimmt entscheidend die Qualität der Bankmarktleistungen.¹⁾ Die sozialen Elemente erhalten die erforderliche fachliche Qualifikation durch Vermittlung bankspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten, wobei das Ausmaß der Übertragung von Verhaltenskapazitäten von der Vorbildung der aufgenommenen Personen abhängt.

Die Vermittlung bankbetrieblicher Grundkenntnisse, die vor allem mit technischen Abwicklungsdetails²⁾ vertraut machen, und von Kenntnissen über allgemeine Zielsetzungen sowie Zusammenhänge³⁾ ist Gegenstand der Grundausbildung für neu rekrutierte und in den Bankbetrieb zu integrierende soziale Elemente. Die Grundausbildung schafft die Voraussetzungen zur Übernahme bestimmter Rollen und erfolgreicher Erfüllung der an diese gerichteten Rollenerwartungen.

1) Vgl. Osthues-Albrecht (Betriebsgröße, 1974), S. 62; Grob (Probleme, 1973), S. 46; Geiger (Berufsbildung, 1974), S. 62.

2) Vgl. Karsten (Ausbildung, 1971), S. 269.

3) Siehe Grob (Probleme, 1973), S. 46 und die neue Ausbildungsordnung "Bankkaufmann" (BGBI I, 1973, S. 433), kommentiert von Kreyenschmidt (Ausbildungsordnung, 1973), S. 225 ff.

Werden vorhandene Verhaltenskapazitäten auf Grund veränderter Umweltbedingungen oder betrieblicher Erfordernisse nicht mehr als ausreichende Qualifikation für bestimmte Rollen erachtet, ergibt sich die Notwendigkeit der Weiterbildung¹⁾ bestimmter Personen. Daneben besteht das Erfordernis der Spezialausbildung und der Aus- bzw. Weiterbildung von Führungskräften.²⁾

Der Anstoß und die Bereitschaft zur Weiterbildung der Organisationsmitglieder hängt in hohem Maß von der Fähigkeit des Bankmanagements zur Motivation³⁾ des betreffenden Personenkreises ab. Der Grad der Motivation muß um so höher sein, je mehr das Organisationsmitglied dem richtigen Typ des Bankmitarbeiters, also einem eher passiven Verhaltenstyp, entspricht. In diesem Zusammenhang wird der Zielkonflikt deutlich, der sich für das Instandhaltungs-Subsystem dadurch ergibt, daß einerseits - wegen eines möglichst konfliktlosen Arbeitsablaufs insbesondere im Umgang mit Elementen der Umwelt - vornehmlich Organisationsmitglieder passiven Verhaltenstyps rekrutiert werden sollen, andererseits zur Aufgabenerfüllung des Systems ebenso aktive Verhaltensweisen notwendig sind.

Wegen der Bedeutung der Qualifikation des Bankpersonals im Hinblick auf die Qualität der Bankmarktleistungen ist an dieser Stelle der Mechanismus

-
- 1) Zu den Gründen für berufsbegleitende Weiterbildung siehe Sahm (Weiterbildung, 1973), S. 445.
 - 2) Zur Zielsetzung und Umfang dieser Ausbildungsgänge siehe Grob (Probleme, 1973), S. 46 f. und Slevogt (Inlandsbank, 1974), S. 12. Kritisch zur "Ver-Akademisierung" bankbetrieblicher Ausbildung Geiger (Berufsbildung, 1974), S. 64.
 - 3) Zur Rolle der Motivation im Rahmen bankbetrieblicher Aus- und Weiterbildung siehe Karsten (Ausbildung, 1971), S. 268.

von Anreiz, Motivation und Verhalten zu referieren, durch den - über den Anstoß zu Qualifizierungsanstrengungen der Organisationsmitglieder¹⁾ - die kompetitive Situation beeinflusst werden kann.

Litterer beschreibt ein derartiges Grundmodell menschlichen Verhaltens in der Weise, daß ein Reiz (Stimulus)²⁾ ein bestimmtes Verhalten eines Individuums, das auf Zielerreichung und Bedürfnisbefriedigung gerichtet ist, initiiert (Abbildung 3).³⁾

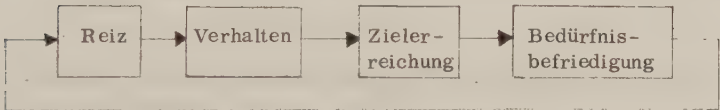


Abbildung 3: Grundmodell menschlichen Verhaltens

Eine differenzierende Betrachtung der Beziehung zwischen Reiz und Verhalten ergibt, daß der vom Individuum aufgenommene Stimulus eine gedächtnismäßige Prüfung im Hinblick auf

- die dem Individuum in der betreffenden Situation (auf Grund von Lernprozessen bekannten) zur Verfügung stehenden Alternativen zur Problemlösung,
- die bei Ausführung der jeweiligen Alternativen zu erwartenden Konsequenzen, und
- die Übereinstimmung mit individuellen Bedürfnissen und Zielen,

-
- 1) Diese Vorgehensweise kommt der Forderung von Hartfiel (Mensch, 1973), S. 130, entgegen, intraindividuelle Motivations- und Bedürfnisstrukturen im Rahmen der betrieblichen Systemforschung stärker zu berücksichtigen.
 - 2) Siehe dazu auch Hill/Fehlbaum/Ulrich (Konzeption, 1974), S. 7 f. und Forehand/Gilmer (Variation, 1969), S. 11 f.
 - 3) Quelle: Litterer (Analysis, 1967), S. 23.

auslöst.¹⁾ Diese Komponenten bestimmen die Motivation bzw. deren Steigerung (Abbildung 4).

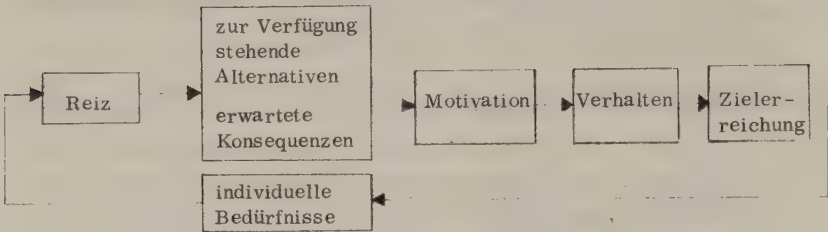


Abbildung 4: Beeinflussung menschlichen Verhaltens²⁾

Der Begriff Motivation umfaßt zielgerichtetes energetisches Verhalten, das von Bedürfnissen und Wünschen bestimmt ist.³⁾ Für die Motivation arbeitsbezogenen Verhaltens sind - wie entsprechende Untersuchungen ergeben haben - neben finanziellen Bedürfnissen insbesondere sog. "intrinsic motives"⁴⁾ bzw. "intrinsic needs", d. h. nicht auf materielle Belohnungen gerichtete Bedürfnisse⁵⁾, bestimmend⁶⁾.

1) Vgl. Litterer (Analysis, 1967), S. 23 ff. und Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 215.

2) In Anlehnung an Litterer (Analysis, 1967), S. 25.

3) Vgl. dazu und im folgenden Litwin/Stringer (Motivation, 1970), S. 377 ff. Zum Motivbegriff und zu Motivationstheorien siehe Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 210 ff.; Berkowitz (Motivation, 1969), S. 50 ff.; Vroom (Involvement, 1962), S. 161; Ackermann (Personalpolitik, 1972), S. 148 ff.; Berthel (Unternehmenssteuerung, 1973), S. 188 ff.; Wächter (Grundlagen, 1974), S. 49 ff.; Grün (Lernverhalten, 1973), S. 34, versteht unter Motivation "alle Variablen, die das Verhalten in seiner Intensität und Richtung beeinflussen". Zur Zahl der Motive siehe McClelland (Definition, 1966), S. 179.

4) Litwin/Stringer (Motivation, 1970), S. 378.

5) Zur Klassifizierung menschlicher Bedürfnisse siehe auch Litterer (Analysis, 1967), S. 26 ff.

6) Siehe dazu auch Kern (Arbeitsmotivation, 1972), S. 305; Katz/Geor-

Dabei ergeben sich nach Litwin/Stringer unter Berufung auf Atkinson und McClelland folgende Hauptdeterminanten als Quellen der Motivation:¹⁾

- Bedürfnis nach Erfolg (n Achievement),
das definiert werden kann als Bedürfnis, andere in wettbewerblicher Betätigung zu übertreffen (z. B. durch bessere Erfüllung der gestellten betrieblichen Aufgaben, Ausführung ungewöhnlicher und wichtiger Aufträge, Karrierestreben);
- Bedürfnis nach Macht (n Power),
charakterisiert durch das Streben nach Einflußnahme auf und Kontrolle über andere (z. B. Einflußnahme auf andere, um deren Verhalten zu verändern, bzw. Erzielung einer Autoritätsstellung oder eines Ranges, der Einflußnahme auf andere erlaubt);
- Bedürfnis nach Angliederung (n Affiliation),
das sich als Bedürfnis nach freundlichen, geselligen Beziehungen zu anderen zeigt (z. B. Hilfsbereitschaft, Entwicklung freundschaftlicher Aktivitäten). Diese Art von Bedürfnissen ist wesentlich für die Beschaffenheit und Herstellung guter zwischenmenschlicher Arbeitsbeziehungen, insbesondere zwischen Führungskräften und nachgeordneten Mitarbeitern.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß grundsätzlich jedes Organisationsmitglied über ein Reservoir an potentiellen Energien zur Manifestation mannigfaltiger Verhaltensweisen verfügt, hängt das tatsächliche Verhalten ab von

gopoulos (Organizations, 1973), S. 125 f. Zur Problematik finanzieller Anreize zur Leistungssteigerung siehe Weinert (Arbeitsanreize, 1973), S. 441.

1) Vgl. im folgenden Litwin/Stringer (Motivation, 1970), S. 380 ff. Siehe dazu auch Deutsch (Field Theory, 1968), S. 455 ff. und Heckhausen (Motivation, 1966), S. 234 ff.

- der relativen Stärke der (Basis-) Motive (begriffen als verhältnismäßig stabile charakteristische Eigenschaft der Persönlichkeit¹⁾) des betreffenden Organisationsmitglieds, und
- der Wahrnehmung der Situation durch das Organisationsmitglied auf Grund seiner Erwartungen über die Zielerreichung und der Anreize, das vorgegebene Ziel zu erreichen und die individuellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Die Motivation kann darüber hinaus Verstärkungen erfahren, wenn es gelingt, Organisationsmitglieder zum Erlernen von zusätzlichen Basismotiven bzw. Motivänderungen im Erwachsenenalter - neben den vorwiegend im Kindesalter erworbenen Basismotiven²⁾ - zu veranlassen. Diese Beeinflussungsmöglichkeit tatsächlichen Verhaltens, insbesondere in Richtung auf Förderung unzureichend entwickelter Leistungsmotive in Erwachsenen, weist McClelland an Hand empirischer Ergebnisse nach, die in Kursen mit Geschäftsleuten gewonnen wurden.³⁾ Nach Heckhausen besteht die Voraussetzung eines auf diese Weise erzielbaren maximalen Motivwandels in zwei zeitlich aufeinander folgenden Bedingungen:⁴⁾ es soll einerseits eine möglichst große Dissonanz zwischen der ursprünglichen Motivation und den mit der Beeinflussung angestrebten Programmzielen (kurzfristiger initialer Beschleunigungseffekt des Motivwandels) und andererseits soll in einer längerfristigen Erprobung neuer Verhaltensmöglichkeiten im Sinne der Beeinflussung Gelegenheit zur Fortsetzung des Motivwandels und Kräftigung des Motivs gegeben sein.

1) Vgl. McClelland (Motive Acquisition, 1971), S. 143.

2) Zum Problem des Erlernens von Persönlichkeitsmerkmalen siehe Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 387 ff. Zur Genese des Leistungsmotivs siehe Heckhausen (Genese, 1972), S. 955 ff., insbes. S. 958 ff.

3) Siehe McClelland (Motive Acquisition, 1971), S. 143 ff. und Heckhausen (Genese, 1972), S. 1009 ff.

4) Vgl. Heckhausen (Genese, 1972), S. 1012.

2315. Informations-Subsystem

Die Aufgabe dieses bankbetrieblichen Subsystems, dessen aktive Elemente in Personen, sozialen Gebilden und technischen Einheiten (Anlagen der elektronischen Datenverarbeitung, technische Kommunikationsmittel und -geräte) bestehen, umfaßt die Gewinnung von externen und internen Informationen, sowie die zeitgerechte, umfassende und zweckmäßige Versorgung¹⁾ aller Elemente und Ebenen des Entscheidungs-Subsystems mit entscheidungsrelevanten Informationen.

Die besondere kompetitive Bedeutung des Informations-Subsystems für das Gesamtsystem Bankbetrieb ist darin zu sehen, daß über die Lieferung externer und interner Umweltinformationen wettbewerbliche Entscheidungen induziert, vorbereitet und deren Qualität beeinflußt wird. Entscheidungen prägen damit in hohem Maße das kompetitive Verhalten des Gesamtsystems.

Für die Beschaffung, Sammlung und Verwertung von bankbetrieblichen Informationen ist deren qualitativer und quantitativer Aspekt sowie der Bereich, aus dem sie gewonnen werden, und die Ebene des Entscheidungs-Subsystems, für die sie bestimmt sind, von Bedeutung.²⁾

1) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 94.
Zum Informationsgrad siehe Kosiol (Betriebswirtschaftslehre, 1968), S. 243 f.

2) Siehe dazu auch Humpert (Informationssysteme, 1974), S. 12 ff.

23151. Informationsbedarf

Der Informationsbedarf von Bankbetrieben ist durch eine Vielzahl exogener und endogener Ursachen¹⁾ bestimmt. In kompetitiver Sicht basiert der Informationsbedarf vor allem auf der Notwendigkeit, Wissen über Marktänderungen und über Verhaltensänderungen innerhalb des Systems Bankbetrieb für Entscheidungszwecke zu erhalten.

Dabei nimmt mit steigender Führungsebene der Bedarf an betriebsexternen Informationen zu und an betriebsinternen Informationen ab. Diesen Zusammenhang, der für die Konzeption von Informationssystemen der jeweiligen Entscheidungsebenen von Relevanz ist, zeigt in Anlehnung an Stevenson²⁾ schematisch die Abbildung 5.

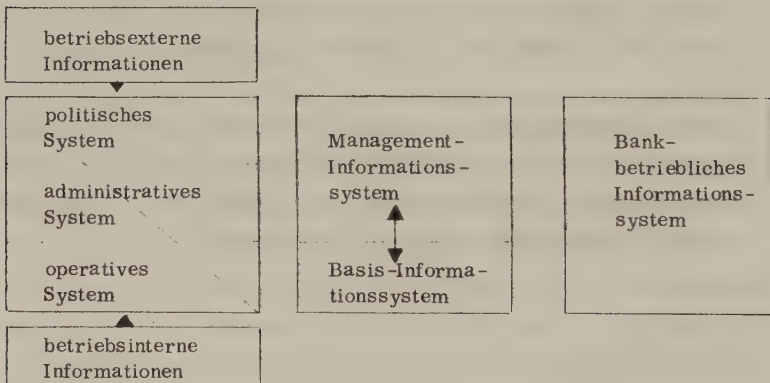


Abbildung 5: Informationsbedarf des Entscheidungssystems

1) Siehe dazu den Ursachenkatalog bei Stefenson (Informationssysteme, 1973), S. 17 ff.

2) Vgl. Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 32.

Der Informationsbedarf des operativen Entscheidungssystems¹⁾ ist primär auf Informationen aus dem bankbetrieblichen Rechnungswesen (als Teilsystem des Informationssystems) und den einzelnen Subsystemen (z. B. Informationen über produzierte Bankmarktleistungen), aber auch auf Informationen aus der jeweiligen externen Subumwelt (z. B. Daten zur Person von Kunden oder Nichtkunden) gerichtet. Wegen des engen Zusammenhangs von Informationsbedarf und Basisdaten aus dem Rechnungswesen, den übrigen Subsystemen und dem Kundenkreis wird das Informationssystem für die operative Ebene als Basis-Informationssystem bezeichnet.

Der Informationsbedarf des administrativen und politischen Entscheidungssystems²⁾ zur Rationalisierung bankbetrieblicher Entscheidungsprozesse³⁾ erstreckt sich einerseits auf komprimierte Informationsinhalte des Basis-Informationssystems, andererseits in erheblichem Umfang auf externe branchen- und marktbezogene Daten. Der Gesamtbedarf dieser globaleren⁴⁾ Daten ist vom Management-Informationssystem zu decken.

1) Siehe Abschnitt 23161 und Humpert (Informationssysteme, 1974), S. 13.

2) Siehe Abschnitt 23162.

3) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 94.

4) Siehe dazu Passardi (Möglichkeiten, 1973), S. 146.

23152. Informationsbeschaffung

Die Arten, Quellen und Möglichkeiten der Gewinnung externer Informationen wurde bereits an anderer Stelle¹⁾ erörtert. Es bleibt nur darauf hinzuweisen, daß die Gewinnung externer bankbetrieblicher Informationen in diesem Zusammenhang durch Elemente des Informations-Subsystems selbst erfolgt, während oben die Gewinnung derartiger Informationen von beauftragten Elementen oder Organisationen der Umwelt durchgeführt wurde.

An dieser Stelle sind daher insbesondere die Quellen und Möglichkeiten zur Gewinnung interner bankbetrieblicher Informationen aufzuzeigen. Die Entscheidung über den Umfang des "Fremdbezuges" von Informationen wird in der Regel von der Größe des Bankbetriebes²⁾ und des Beschaffungsaufwands im Hinblick auf den zu erwartenden Nutzen der Information abhängen.

Interne bankbetriebliche Informationen stammen aus der Betriebsanalyse und Betriebsbeobachtung³⁾ einschließlich Kontrolle. Informationsquellen sind somit das bankbetriebliche Rechnungswesen, die Prozesse in anderen Subsystemen und das Organisationsklima (als informaler Aspekt).

Schwierigkeiten bei der Erfassung interner Informationen sind dadurch gegeben, daß der Entwicklungsstand der einzelnen Teilbereiche des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Statistik und Planungsrechnung) unterschiedlich ist.⁴⁾ "Der gerade in anderen Industriezweigen sehr umfangreiche Teil der Betriebsbuchhaltung ist in Kreditinstituten sehr unterentwickelt; bei Kreditinstituten stehen sowohl vom Volumen als auch von der

1) Siehe Abschnitt 22123.

2) Siehe dazu auch Humpert (Informationssysteme, 1974), S. 13.

3) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 85 f.

4) Vgl. Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 30.

Bedeutung her die Finanzbuchhaltung und insbesondere die hierfür benötigten Nebenbuchhaltungen (Skontren) im Vordergrund. Die Betriebsbuchhaltung, die Statistik und Planung spielen eine untergeordnete Rolle." ¹⁾ Bezüglich der bankbetrieblichen Kostenrechnung ist die Tatsache bemerkenswert, daß gegenwärtig eine bankbetriebliche Kostentheorie - trotz verschiedentlich Bemühungen auch in letzter Zeit ²⁾ - als Basis einer Bankkostenrechnung, erst in Ansätzen vorhanden ist. ³⁾

Durch Betriebsbeobachtung und -überwachung werden ergänzende Informationen zu den Daten des Rechnungswesens ⁴⁾ aus der innerbetrieblichen Umwelt über formale und informale Beziehungen gewonnen.

23153. Funktionsweise des Informations-Subsystems und Informations-transport

Informationssysteme weisen - in ihrer einfachsten Ausgestaltung - grundsätzlich fünf Bestandteile auf (Nachrichtenquelle, Codierer, Kanal, Decodierer und Empfänger), deren Zustand und Verhalten im Zusammenwirken das Verhalten des Systems mitbestimmen. ⁵⁾ Das folgende Blockdiagramm (Abbildung 6) zeigt diesen Zusammenhang schematisch: ⁶⁾

-
- 1) Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 30.
 - 2) Siehe von Hinten (Ansatzpunkte, 1973); Osthues-Albrecht (Betriebsgröße, 1974).
 - 3) Zu den Schwierigkeiten bei der Bestimmung bankbetrieblicher Kostenfunktionen siehe Bräutigam (Kostenfunktionen, 1972), S. 41 ff.
 - 4) Zur Gewinnung dieser Daten siehe auch Tönjes (Erfolgsrechnung, 1972), S. 245 ff.
 - 5) Vgl. Flechtner (Kybernetik, 1969), S. 134.
 - 6) Vgl. Reigl (Kommunikationssystem, 1972), S. 23 und Flechtner (Kybernetik, 1969), S. 124.

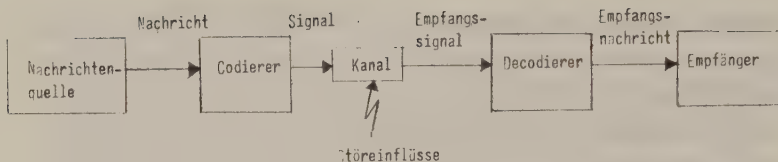


Abbildung 6: Informationssystem

Die von der Nachrichtenquelle ausgehenden Nachrichten¹⁾ werden im Codierer zu übertragungsfähigen, den Erfordernissen der speziellen technischen Anlage (z. B. Telefon, Datenverarbeitungsanlage) entsprechenden Signalen umgewandelt. Die Signale werden in Kanälen der Decodierungs-Einheit übermittelt und dort wieder in (Empfangs-) Nachrichten für den Empfänger entschlüsselt. Informationsquelle und Empfänger der Information (als Entscheidungsinstanz) können ihren Standort sowohl in der externen als auch in der internen bankbetrieblichen Umwelt haben.

Die in Abbildung 6 dargestellte offene Wirkungskette ist steuerbar, wenn über eine Steuereinheit²⁾ nach vorgegebenen Führungsgrößen (Steuerprogrammen) Steuerimpulse an die Steuerstrecke abgegeben werden, so daß nur solche Informationen vom System aufgenommen und codiert werden, die entscheidungsrelevant sind.

Weitere Beeinflussungsmöglichkeiten der Informationsaufnahme ergeben sich durch Berücksichtigung von Regelementen (Regeleinheiten, Sensoren

-
- 1) Zur Abgrenzung der Begriffe Nachricht und Information siehe Witte (Informations-Verhalten, 1972), S. 4: Nachrichten werden dann als Informationen bezeichnet, "wenn sie zur Lösung eines Entscheidungs-Problems geeignet sind."
 - 2) Zu den Begriffen und Methoden der Steuerung siehe Flechtner (Kybernetik, 1969), S. 27 ff. und Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S.119 f.

und Effektoren¹⁾). Je nach Zahl der dabei feststellbaren hierarchisch angeordneten Rückkopplungsschleifen lassen sich adaptive und lernende Systeme unterscheiden.²⁾ Von Bedeutung für die Effizienz der Informationsversorgung eines Bankbetriebes ist die Fähigkeit lernender Systeme zur qualitativen und quantitativen Selektion von Nachrichten im Hinblick auf (kompetitive) Entscheidungsrelevanz.

23154. Informationsselektion

Aus der Fülle von externen und internen Nachrichten ist diejenige Menge an Informationen bestimmter Art und Qualität³⁾ herauszufiltern⁴⁾, welche die Entscheidungsinstanzen in die Lage versetzen, ihre Aufgaben unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielsetzung bestmöglich zu erfüllen. Die Leistungsfähigkeit eines Informationssystems ist "für den unternehmerischen Erfolg von größter Bedeutung, da mangelhafte Informationen nicht rechtzeitige Informationen oder auch eine Überfülle an Informationen, wenn die notwendige Selektierung fehlt, den Erfolg der Unternehmung entscheidend beeinflussen kann"⁵⁾. Da die Selektionsfähigkeit die Wettbewerbsfähigkeit mitbestimmt, sind die qualitativen Eigenschaften von Informationen und der Selektionsmechanismus zu erörtern.

1) Siehe dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 47 ff.

2) Vgl. Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 139 ff.

3) In dem Sinne, daß Informationen mit dem richtigen Inhalt, in der zweckmäßigen Form und zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind; vgl. Passardi (Möglichkeiten, 1973), S. 146.

4) Zu diesem Problem siehe auch Witte (Informations-Verhalten, 1972), S. 5 und Hartmann (Unternehmensführung, 1973), S. 12.

5) Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 13; in diesem Sinne auch Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 89.

Die Qualität von Informationen wird weitgehend von den Faktoren Vollständigkeit, Richtigkeit, Aktualität, Redundanz und der Form der Aufbereitung bestimmt.¹⁾ Während der Grad der Richtigkeit von Basisinformationen in Bankbetrieben sehr hoch ist, bestehen Probleme hinsichtlich der Aktualität (wegen der noch vorherrschenden Vergangenheitsorientierung der Daten), der formalen Darstellung von Daten und insbesondere der Redundanz. Unter kompetitiven Gesichtspunkten spielt zudem der Grad der Vollständigkeit der Informationen eine Rolle, weil er den Aufwand für die kontinuierlich anfallende Datenerfassung und -speicherung bestimmt, und bei der Massen-Datenverarbeitung auftretende Leistungseinbußen zu berücksichtigen sind.

Der Grad der Selektionsfähigkeit eines Informations-Subsystems ist von der spezifischen Ausbildung der Hierarchie von Rückkopplungsschleifen abhängig.

Die erste Rückkopplungsschleife²⁾ dient der Anpassung von Ist-Werten an Soll-Werte in der Weise, daß Störungen über Sensoren erfaßt und an die Regeleinheit gemeldet werden. Von der Regeleinheit gehen - entsprechend den vorgegebenen Führungsgrößen (Programmen), die für jede Abweichung genau bestimmte Reaktionen vorsehen - Korrekturimpulse über Effektoren an die Regelstrecke und beseitigen bzw. verringern die Soll-Ist-Abweichungen des Objektsystems (Regelstrecke). Die hierarchisch abgegrenzte zweite (adaptive) Schleife enthält eine Vorrichtung (Modell der Regelstrecke), die mit der Regeleinheit rückgekoppelt ist. Dabei vermag die Regeleinheit "über eine Modellanalyse zu Prognosen über die Konsequenzen alternativer kompensierender Reaktionen zu gelangen"³⁾. Auf diese Weise können Alter-

1) Vgl. im folgenden Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 33 ff.

2) Vgl. im folgenden Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 139 ff.; Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 21 ff.

3) Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 164.

nativen der Informationsaufnahme (nach Informationsquellen) am Modell, das nur bedingt ein adäquates Abbild der Regelstrecke darstellt, probiert werden.

Die Lernschleife als dritte Rückkopplungsschleife enthält einen Speicher¹⁾ (Gedächtnis), in dem sowohl die Ergebnisse der absolvierten Simulationsverläufe als auch der tatsächlich erfolgten Aktionen gesammelt werden; auf diese gespeicherten Daten kann im Bedarfsfall zurückgegriffen werden.²⁾ Dadurch ist einerseits eine Selektion von entscheidungsrelevanten Informationen in bestimmtem Umfang möglich, andererseits werden im Falle des Bestehens von Informationslücken vom Lernsystem über die Sensoren Suchprozesse ausgelöst, um die benötigten Informationen zu erhalten.

Abbildung 7 zeigt eine Zusammenfassung der erörterten Beziehungen (Kombination von Steuerung und Regelung).³⁾

Derartige selbstregelnde, lernende Systeme manifestieren sich vor allem in den bankbetrieblichen Basis-Informationssystemen der operativen Entscheidungsebene (mit einer Vielzahl von automatisierbaren Routineentscheidungen), während Management-Informationssysteme in stärkerem Umfang steuernden Eingriffen durch Veränderung der Führungsgrößen bzw. Steuerungsprogrammen von seiten der administrativen und politischen Ebene unterliegen.

-
- 1) Zu den Speichermedien siehe Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 67 ff.
 - 2) Vgl. dazu und im folgenden Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 141.
 - 3) Siehe dazu auch Blohm (Entscheidungsbaum, 1972), S. 227; Pogson (Control Problem, 1972), S. 143; Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 140; Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 417; Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 47.

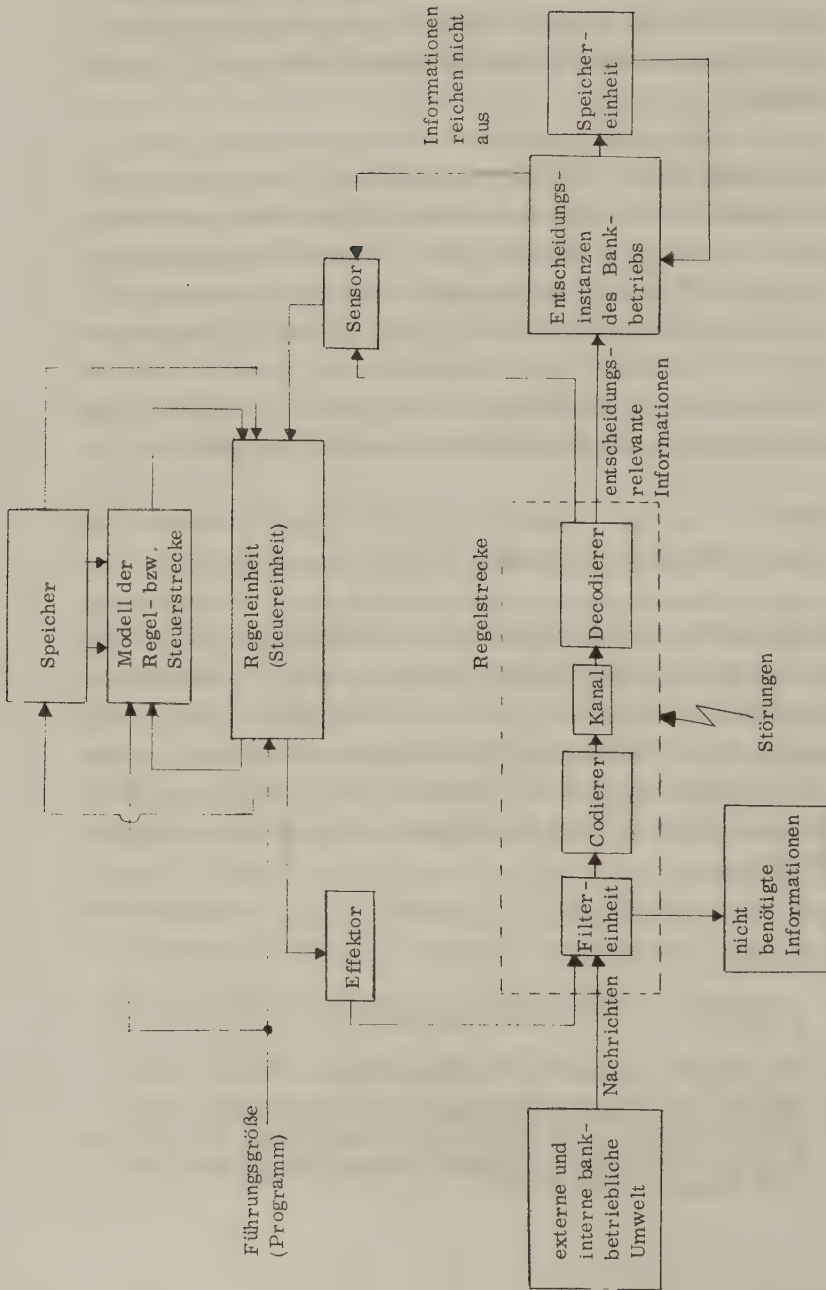


Abbildung 7: Blockdiagramm eines lernenden Systems zur Informationsselektion

23155. Ausgestaltung bankbetrieblicher Informationssysteme

Die konkrete Ausgestaltung sowohl von Basis-Informationssystemen als auch Management-Informationssystemen in Form von Teilinformationssystemen beeinflußt zweifellos den Wettbewerbsprozeß und damit die Wettbewerbsposition von Bankbetrieben.¹⁾

In der Praxis sind bisher insbesondere für die operierende Ebene Teilinformationssysteme in Form von Sparten-Informationssystemen (Sparverkehrs-, Kontokorrent- und Wertpapier-Informationssysteme) und Kunden-Informationssystemen realisiert worden.²⁾

Diese Systeme stellen die zur Bearbeitung der Routine-Geschäftsvorfälle benötigten Detailangaben zur Verfügung und dienen damit der Erleichterung und Beschleunigung der Abwicklung von Bankmarktleistungen.

Vom Management-Informationssystem werden Daten zur Unterstützung der Führungsaufgabe für das administrative und politische Entscheidungssystem erwartet. Hinsichtlich der Konzeption kann zwischen vergangenheits- und zukunftsbezogenen Systemen unterschieden werden³⁾. Informationsquellen vergangenheitsbezogener Systeme sind vor allem Tagesbilanzen, kurzfristige Erfolgsrechnung, Ausnahmeberichte und Kennzahlensysteme. Zur Gewinnung von Informationen über die zukünftige Entwicklung können Prognosesysteme, Planungs- und Kontrollsysteme, sowie Entscheidungssysteme als geeignete zukunftsbezogene Management-Informationssysteme dienen; derartige Systeme finden in der Praxis allerdings erst in geringer Zahl und

1) Siehe dazu Humpert (Informationssysteme, 1974), S. 13.

2) Siehe Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 77 ff.

3) Siehe dazu und im folgenden Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 103 ff.

auf einzelne Problemkreise Anwendung.¹⁾ Dies trifft vor allem für die Einführung computergestützter Entscheidungsmodelle²⁾ in Bankbetrieben zu.

Wegen der Komplexität des bankbetrieblichen Entscheidungsfeldes, die eine exakte Ermittlung optimaler Werte³⁾ für bestimmte Zielvariable im Rahmen analytischer Modelle⁴⁾ nur unter einschränkender Aufgabenstellung zuläßt, scheinen deskriptive Modelle, mit denen nur eine hinreichend genaue Abbildung des spezifischen Problems versucht wird (Simulationsmodelle⁵⁾), den Anforderungen und Verhältnissen der Praxis adäquater gerecht zu werden. Dem Verzicht auf Optimallösungen steht bei Simulationsmodellen "... der für praktische Zwecke zumeist entscheidende Vorteil gegenüber, daß ein der Aufgabenstellung angemessener Grad an Realitätsnähe der Modelle erreicht werden kann, der auch die Einbeziehung von sozialen, psychologischen etc. Variablen und von nichtlinearen funktionalen Beziehungen erlaubt"⁶⁾.

-
- 1) Zu den Gründen der zurückhaltenden Einstellung der Bankbetriebe, die vor allem in der Natur der Bankmarktleistung als Dienstleistung liegen dürfte, siehe Müller (Simulation, 1971), S. 205 ff. und Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 127.
 - 2) Eine Felduntersuchung von Weigand/Witte zu Anwendungsaktivitäten und dem Nutzungs-Niveau des Computereinsatzes bei Bankbetrieben zeigt - allerdings auf der Grundlage von Erhebungsmaterial aus dem Jahre 1966 - einen Anteil von 0,1 % der Computernutzung für Soll-Ist-Regelungen (kybernetische Gestaltung betrieblicher Arbeitsprozesse mit Hilfe des Computers); vgl. Weigand/Witte (Felduntersuchungen, 1972), S. 105.
 - 3) Als Beispiel eines bankbetrieblichen Optimierungsmodells siehe Meyer zu Selhausen (Optimalplanung, 1971), S. 125 ff. Zu den spezifischen Anwendungsbereichen der Methoden des Operations Research im Bankbetrieb siehe auch Büschgen (Unternehmensführung, II, 1969), S. 352 ff.
 - 4) Zur Differenzierung zwischen analytischen und deskriptiven Modellen vgl. Müller (Simulation, 1971), S. 207.
 - 5) Zur Anwendungsmöglichkeit und zum Aufbau vgl. Müller (Simulation, 1971), S. 205 ff.
 - 6) Müller (Simulation, 1971), S. 207.

2316. Integratives Entscheidungs-Subsystem

Das integrative Entscheidungssystem umfaßt alle diejenigen Elemente, insbesondere soziale Elemente, die durch Entscheidungen die Steuerung der bankbetrieblichen Prozesse bewirken. Wegen der Interdependenz der Qualität von Entscheidungen, der Qualifikation der sozialen Elemente und der Qualität der Bankmarktleistungen ist diesem bankbetrieblichen Subsystem kompetitive Relevanz beizumessen. Entsprechend der Klassifizierung in politische, administrative und operative Entscheidungen kann zwischen politischen, administrativen und operativen Entscheidungs-Subsystemen unterschieden werden.¹⁾

In vereinfachender Betrachtungsweise könnte das integrative Entscheidungssystem insgesamt als Führungssystem bezeichnet werden, wenn man unterstellt, daß der Begriff Führung die Steuerung und Regelung von soziotechnischen Systemen umfaßt²⁾. Tatsächlich ist der Begriff der Führung enger zu fassen und dahingehend zu präzisieren, daß von Führung erst dann gesprochen werden kann, "wenn das Entscheidungsfeld eines Entscheiders andere Menschen oder Gruppen umfaßt, die selbst Entscheidungen treffen"³⁾. Insbesondere muß ein echtes Führungssystem über folgende Fähigkeiten verfügen:⁴⁾

1) Vgl. Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 169.

2) Vgl. dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 65.

3) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 65. In diesem Sinne auch Hahn (Führung, 1971), S. 162; Zeidler (Führung, 1974), S. 94 und Wild (Führungslehre, 1974), S. 154.

4) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 65 f. und S. 368 ff. Siehe dazu auch Zeidler (Führung, 1974), S. 98 f.

- kybernetische Fähigkeiten (Problemlösungsfähigkeiten)
- Fähigkeit zur Machtausübung
- Fähigkeiten zur Mobilisierung von Unterstützungen und Machtgrundlagen
- Fähigkeit zur Konsensbildung mit den Betroffenen und relevanten Unterstützern für Führungsentscheidungen und -maßnahmen.

Diese Anforderungen erfüllt das operative Entscheidungssystem des Bankbetriebes, dem die Steuerung der Vollzugs- bzw. Leistungssysteme¹⁾ obliegt, nicht. Das Entscheidungsfeld des Entscheidungsträgers im operativen Entscheidungssystem ist beschränkt und schließt Entscheidungen über andere soziale Elemente im Bankbetrieb, die selbst Entscheidungen treffen, aus. Das operative Entscheidungssystem repräsentiert somit die unterste bankbetriebliche Entscheidungsebene, indem es den Vollzug von Führungsentscheidungen übernimmt und Ausführungsentscheidungen trifft. Dieser Aufgabenstellung entsprechend durchdringen²⁾ operatives Entscheidungssystem und Leistungssysteme (Produktions-, Unterstützungs-, Instandhaltungs- und Informations-Subsystem) einander unterhalb der administrativen und politischen Entscheidungsebene in der Weise, daß den einzelnen Leistungssystemen die sie betreffenden Segmente des operativen Entscheidungssystems direkt zugeordnet sind.

Das administrative und politische Entscheidungssystem dagegen stellen das bankbetriebliche Führungssystem dar. Während vom politischen Entscheidungssystem als höchster hierarchischer Entscheidungsebene jene (strategischen) Führungsentscheidungen getroffen werden, die als nicht delegierbar angesehen werden (v. a. konstitutive Führungsentscheidungen, Entscheidungen über die Organisationsstruktur und die Besetzung von Schlüsselpo-

1) Zum Führungs- und Leistungssystem siehe auch Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 58 f.

2) Siehe dazu Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 59.

sitionen innerhalb des Bankbetriebes), bewegen sich die übrigen (taktischen) Führungsentscheidungen innerhalb des vom politischen Entscheidungssystem festgelegten Rahmen und betreffen Entscheidungen zur Programmierung und Steuerung des operativen Entscheidungssystems.¹⁾ Diese Aufgabenverteilung hinsichtlich Entscheidungskompetenz über andere, selbst Entscheidungen betreffende soziale Elemente und die Erfüllung der Anforderungen an die beschriebenen Führungsfähigkeiten charakterisieren das politische und administrative Entscheidungssystem als echtes bankbetriebliches Führungssystem.

Die vorgenommene Differenzierung von Entscheidungen ist durch die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung der Entscheidungsprozesse in Bankbetrieben bedingt. Diese Arbeitsteilung, deren Umfang von der Komplexität und der Zahl der Mitarbeiter bestimmt ist, führt zunächst zwangsläufig zu einer Desintegration der Entscheidungsprozesse. Die zur Steuerung des Gesamtsystems notwendige Integration²⁾ wird durch die hierarchische Anordnung der Entscheidungssysteme gewährleistet; das jeweils ranghöhere Entscheidungssystem koordiniert die Entscheidungsprozesse der nachgeordneten Ebene.

1) Siehe dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 204 ff. und 168 f.

2) Zum Integrationsbegriff siehe Wacker (Integrationsgefälle, 1971), S. 138 f.

23161. Operatives Entscheidungssystem

Operative Entscheidungen sind "wohl-definiert und in hohem Maße programmiert"¹⁾. Es handelt sich dabei um diejenige Klasse bankbetrieblicher Entscheidungen, die vom einzelnen Mitarbeiter im Rahmen von standardisierten Ausführungsprogrammen als Routine-Entscheidungen zu treffen sind. Das Ausmaß der Entscheidungsfreiheit kann in diesem Falle auf ein Mindestmaß reduziert und durch Regelungen und Vorschriften weitestgehend festgelegt sein. Voraussetzung dafür ist die Eignung bestimmter Objektprozesse zur routinemäßigen Steuerung und Regelung²⁾, die in Bankbetrieben in großem Umfang gegeben ist.

Wenn sich auch operative Entscheidungen nicht auf Handlungen selbst entscheidender sozialer Elemente erstrecken, so bedeutet das nicht, daß die auf dieser Ebene entscheidenden sozialen Elemente grundsätzlich auf einen minimalen Entscheidungsspielraum festgelegt und gezwungen sind, ausschließlich automatisierte Entscheidungen zu treffen.³⁾

Da nicht alle bankbetrieblichen Geschäftsvorfälle vollständig programmierbar und selbst innerhalb von Ausführungsprogrammen in bestimmtem Umfang Ermessensspielräume für den Entscheidenden der untersten hierarchischen Ebene gegeben sind, besteht u. U. eine erhebliche Zahl von Entscheidungsalternativen. Sieht sich in einer solchen Situation der Entscheidungsträger zu einer Lösung des Entscheidungsproblems außerstande, muß die nächsthöhere Führungsinstanz (das administrative Entscheidungssystem) integrativ und stabilisierend eingreifen.

1) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 202.

2) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 202.

3) In diesem Sinne auch Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 21.

Kirsch weist auch darauf hin, daß in den meisten Organisationen sogar auf der operativen Ebene über die routinemäßige Auswahl von Programmen entschieden werden kann; das wird immer dann der Fall sein, wenn die Programme für diese adaptiven Entscheidungen grundsätzlich einmal erarbeitet worden sind.¹⁾

Dem Grad der Automatisierbarkeit der Abwicklung bestimmter Bankmarktleistungen entsprechend, können technische Elemente in den Entscheidungsprozeß der sozialen Elemente eingeschaltet werden und einzelne Phasen des Entscheidungsprozesses übernehmen.²⁾ Dadurch wird jedoch keineswegs die Entscheidungsfreiheit der sozialen Elemente auf der untersten Entscheidungsebene aufgehoben. Der Einsatz und Einbezug technischer Elemente dient dazu, dem sozialen Element die "richtige" Entscheidungsfindung zu erleichtern und den Entscheidungsprozeß zu beschleunigen. Diese Handhabung verbessert die Qualität der operativen Entscheidungen und ermöglicht gleichzeitig über die Beschleunigung der Entscheidungsprozesse eine Steigerung der Zahl der pro Zeiteinheit zu treffenden Entscheidungen.

1) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 202.

2) Als Beispiel dafür kann auf das Modell eines weitgehend automatisierten Entscheidungsprozesses bei der Kontokorrentkreditleistung von Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 85 f., verwiesen werden.

23162. Führungssystem

Dem bankbetrieblichen Führungssystem kommt entscheidende kompetitive Bedeutung innerhalb des Gesamtsystems Bankbetrieb und in den Beziehungen zur externen Umwelt zu. Vom Führungssystem wird einerseits die Grundsatzentscheidung zur wettbewerblichen Betätigung getroffen, andererseits das Ausmaß und die Gestaltung des kompetitiven Verhaltens festgelegt.

In Anbetracht der Fülle bankbetrieblicher Führungsprobleme im allgemeinen und der Bedeutung von Führungsproblemen, die sich aus spezifisch kompetitiver Betätigung ergeben, drängt sich die Annahme auf, daß eine eingehende Beschäftigung mit diesem Problemkreis auch in der bankwissenschaftlichen Literatur erfolgt sei. Dazu stellt allerdings Büschgen fest, daß im Vergleich zur enormen Entwicklung der allgemeinen Management-Lehre "es umgekehrt an wissenschaftlich fundierter Behandlung der Bank-Management-Probleme fehlt"¹⁾. Büschgen macht für diesen unbefriedigten Zustand die Besonderheiten des Bankgeschäfts und der Bankleistung verantwortlich und versucht in seiner richtungsweisenden "Bankbetriebslehre" Aspekte der allgemeinen Management-Lehre aufzuzeigen, die für Bankbetriebe von wesentlicher Bedeutung sein könnten.²⁾

Aus diesen Gründen muß im folgenden einerseits auf die Ergebnisse einer ersten empirischen Untersuchung zur Führungsstruktur in Kreditinstituten³⁾ zurückgegriffen werden, andererseits sind Erkenntnisse und Methoden der allgemeinen Management-Lehre in dem Umfang auf bankbetriebliche Verhältnisse anzuwenden, als es für die Durchdringung des Spezialproblems bankbetrieblichen Wettbewerbs notwendig erscheint.

1) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 61.

2) Siehe Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 61 ff.

3) Siehe Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 205 ff.

Davis charakterisiert die traditionelle Führungsstruktur und die sich daraus ergebenden Probleme folgendermaßen: "Banks generally are organized along vertical lines, with several management levels responsible for functional or geographical areas. The decision-making process is an involved one, and the scope of initiative for any particular manager is rather limited. Compensation and promotion reflect this structure; salary ranges are relatively narrow, and promotion is often more a function of seniority and experience than is the case in a less structured organization."¹⁾

Wie das Ergebnis der empirischen Untersuchung von Lukatis²⁾ zur Führungsstruktur³⁾ in deutschen Kreditinstituten zeigt, weisen Bankbetriebe eine - im Vergleich zu Industriebetrieben - relativ geringe vertikale Differenzierung von durchschnittlich vier hierarchischen Führungsebenen auf. Dagegen ist die bankbetriebliche Führungsstruktur in horizontaler Hinsicht überdurchschnittlich differenziert und wird dabei nur von Versicherungsbetrieben übertroffen. Die Breite der obersten Führungsebene ("Geschäftsleitungsebene") beträgt durchschnittlich 4 Positionen, die der zweiten hierarchischen Ebene ist mit durchschnittlich 15 (bei Sparkassen sogar 16,5) Führungskräften⁴⁾ (Industriebetriebe: rund 2 bzw. 7 Positionen) noch stärker aufgefächert.

1) Davis (U. S. banks, 1971), S. 81.

2) Die Untersuchung aus dem Jahre 1969 stützt sich auf eine Zufallsstichprobe; als Grundgesamtheit wurden alle Betriebe in Bayern und Baden-Württemberg mit mindestens 200 Beschäftigten festgelegt; vgl. Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 205.

3) Zum Begriff siehe Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 205.

4) Als Führungskräfte werden von Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 205, alle Mitarbeiter definiert, "die 'Vorgesetzte' sind oder als Inhaber von Stabspositionen eine rangmäßig vergleichbare Stellung in der Betriebshierarchie einnehmen".

Bemerkenswert ist auch die ermittelte durchschnittliche Kontrollspanne bei Bankbetrieben. Sie beträgt 4 Mitarbeiter pro Positionsinhaber der obersten Führungsebene und auf den Gesamtbetrieb bezogen rund 8 Mitarbeiter pro Führungskraft; die Werte liegen damit über denjenigen von Industriebetrieben (3,4 bzw. 5,6 Mitarbeiter pro Führungskraft).

Diese Ergebnisse erlauben folgende, für bankbetriebliche Führungsentscheidungen und -aufgaben erhebliche, Interpretationen:

- Entscheidungsorgane der ersten und zweiten Führungsebene von Bankbetrieben sind in der Regel Kollegialorgane;
- die relativ hohe durchschnittliche Kontrollspanne bei Bankbetrieben resultiert aus einem überdurchschnittlich hohen Formalisierungsgrad¹⁾ und den relativ gleichartigen, mechanischen und schematischen Tätigkeiten²⁾ (insbesondere der unteren Führungsebenen und der operativen Ebene).

1) Vgl. Lukatis (Strukturmerkmale, 1972), S. 207.

2) Zu den Gründen, die eine Vergrößerung der Leitungsspanne erlauben siehe auch Bleicher (Span of Control, 1969), Sp. 1534 f.; Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 61; Hagenmüller (Bankbetrieb II, 1970), S. 44.

231621. Träger bankbetrieblicher Führung

Als Elemente des bankbetrieblichen Führungssystems und somit Träger der Führung sind diejenigen sozialen Elemente (sowohl der internen als auch der externen Umwelt) zu bezeichnen, die auf Grund bestimmter Eigenschaften "Führungstätigkeiten der verschiedensten Arten im Hinblick auf unterschiedlichste Objekte vollziehen"¹⁾, insbesondere Entscheidungsbefugnis über andere, selbst Entscheidungen treffende soziale Elemente besitzen. Neben "legitimierte[n] Führungskräfte[n]"²⁾ (z. B. Eigenkapitalgeber, leitende Organisationsmitglieder, Vertreter der übrigen Organisationsmitglieder), welche die Rechtsordnung zur Führung ermächtigt, können auch Organisationsmitglieder oder sonstige soziale Elemente der externen Umwelt (z. B. Kunden, Konkurrenten, Berater, aber auch nicht legitimierte Organisationsmitglieder als "faktische Führungskräfte"³⁾ Einfluß auf die Führung von Bankbetrieben gewinnen oder Führungstätigkeiten ausüben.

Dabei hängt der Grad der Einflußnahme auf die Führung sowohl von persönlichen Eigenschaftsmerkmalen der Träger der Führung, als auch von der Ausgestaltung und Art der interpersonellen Beziehungen der Führungskräfte untereinander und zu den sozialen Elementen des operativen Entscheidungssystems ab.⁴⁾ Diese Konstellation bedeutet, daß die Führungstätigkeiten und der Führungsprozeß nicht unbeeinflußt von persönlichen Zielvorstellungen, Kapazitäten und Verhalten sowie von anderen Subsystemen oder Subumwelten und der bestehenden hierarchischen Beziehungen gesehen werden können.

1) Hahn (Führung, 1971), S. 161.

2) Hahn (Führung, 1971), S. 166.

3) Hahn (Führung, 1971), S. 166.

4) Vgl. Hahn (Führung, 1971), S. 166.

231622. Führungstätigkeiten und Führungsprozesse

Als Tätigkeiten der Führung werden - den Phasen des Führungsprozesses entsprechend - Planung, Steuerung und Kontrolle entweder des Gesamtsystems Bankbetrieb oder einzelner bankbetrieblicher Subsysteme unter Einschluß der einzelnen Elemente und deren Beziehungen untereinander sowie zur Umwelt verstanden.¹⁾ Die Führungstätigkeit besteht darin, "für die Unternehmung relevante Probleme zu erkennen und zu formulieren, Lösungsmöglichkeiten für die Probleme zu suchen und die vergleichsweise bestmögliche Lösung auszuwählen und auch zielgerecht durchzusetzen"²⁾. Die einzelnen Phasen des Führungsprozesses und Tätigkeiten der Führung zeigt Abbildung 8.

Planung	Entscheidungs- vorbereitung	Problemstellungs- phase
		Suchphase
		Bewertungsphase
Steuerung	Entscheidungs- fällung	Entscheidungs- phase
	konkrete Fest- legung und Ver- anlassung der Durchführung	Realisationsphase
Kontrolle	Vergleich der Entscheidungs- und Durchführungs- ergebnisse	Kontrollphase

Abbildung 8: Führungstätigkeiten und Phasen des Führungsprozesses³⁾

1) Vgl. dazu Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 15 ff.; Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 320 ff.; Hahn (Führung, 1971), S. 163 ff.; Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 112 ff.; Heinen (Einführung, 1972), S. 19 f.; Zünd (Kontrolle, 1973), S. 112; Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 110; Koreimann (Systemanalyse, 1972), S. 45 ff.

2) Hahn (Führung, 1971), S. 163.

3) Nach Hahn (Führung, 1971), S. 163.

231623. Politisches Entscheidungssystem

Politische Entscheidungen sind schlecht strukturiert, fallen unregelmäßig an und sind in großem Umfang von individuellen Werten der Beteiligten geprägt.¹⁾ Vom politischen Entscheidungssystem²⁾ werden in erster Linie langfristige bankbetriebliche Führungsentscheidungen getroffen. Zu ihnen zählen die konstitutiven Entscheidungen, "welche die Ziele, grundlegenden Strategien, Projekte und finanziellen Budgets festlegen, in deren Rahmen die administrativen Entscheidungen zur Programmierung des operativen Systems zu treffen sind"³⁾, sowie Entscheidungen über die Organisationsstruktur und die Verfassung des Bankbetriebes. Kurzfristigerer Natur sind die Führungsentscheidungen zur Besetzung von Schlüsselpositionen und Kontrollentscheidungen.

Die Verfassung⁴⁾ des politischen Systems, welche die Kompetenzverteilung zwischen Kernorganen, legitimierten Satelliten (z. B. Betriebsrat) und den Trägern des politischen Systems regelt und weitgehend die Verhaltensspielräume festlegt, wird sowohl vom Staat im Rahmen der Gesetzgebung als auch von den Trägern des politischen Systems selbst innerhalb des vom Gesetzgeber gezogenen Gestaltungsspielraums per Satzung festgelegt.⁵⁾ Kernorgane und Träger des politischen Systems stehen in engem Zusammenhang, da letztere die Berechtigung besitzen, Kernorgane zu besetzen bzw. an Wahlen zu deren Besetzung aktiv und passiv mitzuwirken. Kernor-

1) Vgl. Zünd (Kontrolle, 1973), S. 96; Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 205.

2) Zur Definition und Charakterisierung siehe Price (Effectiveness, 1970), S. 47; Fässler (Mitbestimmung, 1970), S. 90 ff.

3) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 205.

4) Zur Bedeutung der Verfassung für Organisationen und deren Verhalten siehe Zald (Economy, 1970), S. 225 ff.

5) Vgl. dazu und im folgenden Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 206 ff.

gane haben einen autonomen Entscheidungsbereich, auf den Mitglieder anderer Kernorgane bzw. andere Kernorgane lediglich als Satelliten Einfluß nehmen können. Dieser Sachverhalt resultiert aus der Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf Kernorgane.

Als Kernorgane von Bankbetrieben kommen - entsprechend der jeweiligen Rechtsform - in Betracht:

- Einzelfirma: Inhaber des Bankbetriebs; im Ausnahmefall zusätzlich Geschäftsleiter (sog. gekorener Geschäftsleiter¹⁾)
- Kommanditgesellschaft: persönlich haftende Komplementäre als Geschäftsleiter
- GmbH: Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat (nicht zwingend vorgeschrieben), geschäftsführende Gesellschafter
- Aktiengesellschaft: Hauptversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand
- Genossenschaften²⁾: Generalversammlung, bei Genossenschaften über 3 000 Mitgliedern Vertreterversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand
- Sparkassen³⁾: Gewährträger (und dessen Organe), Verwaltungsrat, Vorstand, Kreditausschuß (nicht in allen Sparkassengesetzen vorgesehen).

Charakteristisch für die Zusammensetzung der bankbetrieblichen Kernorgane ist, daß diejenigen Kernorgane, die Überwachungsfunktionen wahrnehmen (Aufsichtsrat, Verwaltungsrat) bzw. als Eigenkapitalgeber die Gesellschaft tragen (Versammlung, Gewährträger) vor allem aus sozialen Elementen der externen bankbetrieblichen Umwelt bestehen und nur im Ausnahmefall (bei Existenz besonderer Mitbestimmungsregelungen) auch soziale Elemente der internen bankbetrieblichen Umwelt umfassen.

1) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 64 f.

2) Siehe dazu Baumann (Volksbanken, 1971), S. 20 ff.; Klusak (Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, 1969), S. 23 ff.

3) Siehe Fünten (Sparkasse, 1969), S. 35 ff.

Die geschäftsführenden Kernorgane (Vorstand, geschäftsführende Gesellschafter) dagegen sind ausschließlich aus sozialen Elementen der internen bankbetrieblichen Umwelt zusammengesetzt. Sie haben als Organisationsmitglieder die Aufgabe, die konkreten bankbetrieblichen Ziele und die Richtlinien der Geschäftspolitik festzulegen, die bankbetrieblichen Tatbestände zu regeln und den Vollzug der getroffenen Entscheidungen zu kontrollieren.¹⁾

Die Funktionsweise des politischen Entscheidungssystems von Bankbetrieben ist in Abbildung 9 vereinfacht dargestellt.

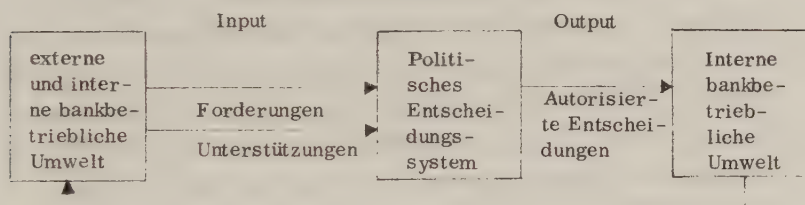


Abbildung 9: Modell eines politischen Systems²⁾

Die Inputvariablen des politischen Entscheidungssystems bestehen aus Forderungen von Elementen der internen und externen bankbetrieblichen Umwelt an die Kernorgane des Bankbetriebes, bestimmte politische Führungsentscheidungen (Zielsetzungen, Strategien) zu autorisieren und aus Unterstützungen, die von sozialen Gebilden und Personen der Umwelt ausgehen und die Macht des (der) Entscheidenden erweitern sollen.³⁾

1) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 65 f.

2) In Anlehnung an Easton (Analysis, 1972), S. 186.

3) Vgl. dazu Kirsch (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 178 f.; Fässler (Mitbestimmung, 1970), S. 91 ff.

231624. Administratives Entscheidungssystem

Administrative bankbetriebliche Entscheidungen sind schlecht definiert und betreffen - im Rahmen der Beschränkungen durch die Entscheidungen des politischen Systems - die Entwicklung von Entscheidungs- und Ausführungsprogrammen für das operative Entscheidungssystem, sowie Verhandlungen mit den Interaktionspartnern der externen bankbetrieblichen Umwelt.¹⁾ Insofern sind administrative Entscheidungen innovativer Natur; zur Bewältigung der im administrativen Entscheidungsprozeß auftretenden Probleme können den betreffenden bankbetrieblichen Führungsinstanzen Stäbe zugeordnet werden, die selbst nicht autorisierungsberechtigt sind. Das administrative Entscheidungssystem des Bankbetriebs greift daneben direkt in operative Prozesse ein, wenn das operative Entscheidungssystem außerstande ist, Störungen der Objektprozesse durch Routineentscheidungen im Rahmen von vorgegebenen Ausführungsprogrammen oder durch routinemäßigen Wechsel zu einem anderen Ausführungsprogramm zu beheben.

Das wird immer dann der Fall sein, wenn Interaktionspartner der externen bankbetrieblichen Umwelt sich "nicht als Anpasser verhalten und das operative System nicht auf routinemäßige Weise vertragliche Vereinbarungen über Transaktionen herbeizuführen vermag. Das administrative System bewerkstelligt somit innovative Anpassungen der Organisationen an veränderte Umweltbedingungen sowie die Manipulation der 'störenden Umwelt', um diese an die Programme des operativen Systems anzupassen."²⁾

1) Vgl. dazu und im folgenden Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 203 ff.

2) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 204.

231625. Interdependenz der Entscheidungssysteme

Berücksichtigt man, daß die einzelnen bankbetrieblichen Führungstätigkeiten und Ausführungsoperationen durch Rückkopplung miteinander verbunden sind und Führungssystem sowie operatives Entscheidungssystem mehrstufigen, hierarchischen Aufbau zeigen, so kann der Führungs- und Ausführungsprozeß als System vermaschter hierarchischer, interdependenter Regelkreise¹⁾ interpretiert werden.

Diese Beziehungen zeigt die Abbildung 10 in stark vereinfachter Form. Es wird unterstellt, daß das politische Entscheidungssystem vom Kernorgan Vorstand repräsentiert wird und das administrative Entscheidungssystem nur eine Führungsebene aufweist, welche die Führungsentscheidungen für alle Subsysteme trifft. Aus diesem Grund erfolgt auch keine Differenzierung des operativen Entscheidungssystems im Hinblick auf die Erstellung einzelner Bankmarktleistungen als Regelstrecken. Mögliche Störgrößen sind nur insofern berücksichtigt, als sie aus den Beziehungen zu den Nachfragern nach Bankmarktleistungen resultieren.

Die Funktion von Regler und Regelstrecke kann in einem derartigen hierarchischen Regelkreissystem das jeweils unmittelbar über- und untergeordnete Entscheidungssystem übernehmen. In Abbildung 10 können somit sowohl das operative als auch das administrative Entscheidungssystem des Bankbetriebs als Regelstrecke aufgefaßt werden, während das politische Entscheidungssystem den Regler darstellt, der von Entscheidungen anderer Kernorgane beeinflusbar ist.

1) Siehe dazu v. a. Hahn (Führung, 1971), S. 163 ff.; Koreimann (Systemanalyse, 1972), S. 47 f.; Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 112 ff.; Flik (Ansätze, 1969), S. 106 ff.

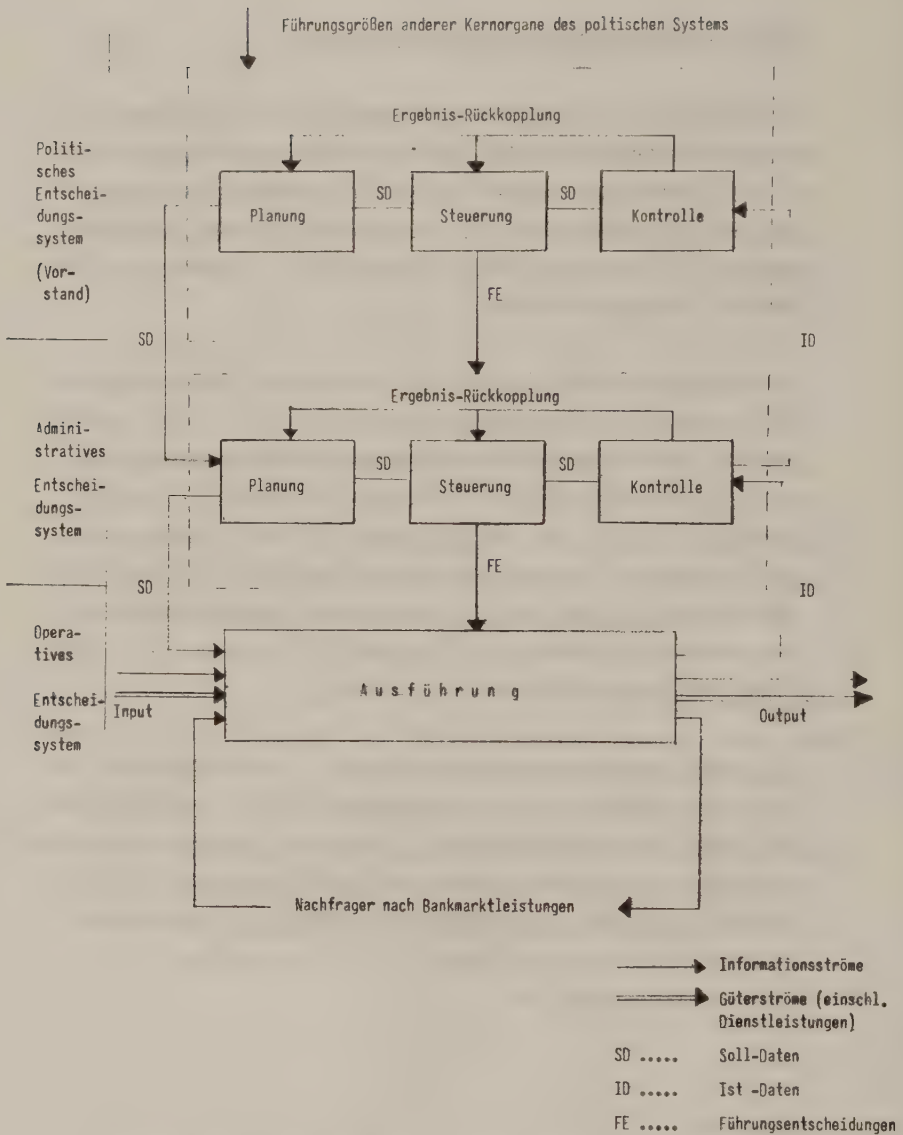


Abbildung 10: Führungsprozeß als Regelkreis¹⁾

1) In Anlehnung an Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 113.

232. Ziele von Bankbetrieben

Bankbetriebe sind zielgerichtete Verhaltenssysteme. Zielsetzungen bestimmen die Richtung ihrer Betätigung, geben den Rahmen für Entscheidungen und beeinflussen das Verhalten. Ziele bezeichnen in allgemeiner Sicht einen zukünftigen, als erstrebenswert angesehenen Zustand für den Bankbetrieb, wobei der Zeitraum, in dem dieser Zustand realisiert werden soll, wesentlicher Bestandteil des betreffenden Zieles ist.¹⁾ Ziele und Entscheidungen einerseits, Ziele und Organisation andererseits sind eng miteinander verbunden. Durch Zielsetzungsentscheidungen²⁾ als autonome Wahlhandlungen werden die bankbetrieblichen Ziele festgelegt, welche die Verhaltensweise des Bankbetriebes, insbesondere das Ausmaß kompetitiven Verhaltens³⁾ determinieren. Die Zielsetzungsentscheidungen selbst sind von der bankbetrieblichen Organisation und damit von allen im Bankbetrieb integrierten sozialen Elementen geprägt.

In diesem Sinne koordinieren Zielsetzungen sowohl die interne als auch externe bankbetriebliche Umwelt; letztere kann durch entsprechende Zielgestaltung und Durchsetzungsmöglichkeiten darüber hinaus in gewissem Umfang manipuliert oder sogar beherrscht werden.

Ziele (Sollvorstellungen) gehen als Führungsgrößen in die bankbetrieblichen Steuerungs- und Regelungsprozesse ein⁴⁾. Treten Abweichungen zwischen

1) Siehe dazu Heinen (Zielsystem, 1966), S. 45; Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 14 f.; Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 187; Mayntz (Organisationsziel, 1969), Sp. 1256.

2) Siehe dazu Heinen (Zielsystem, 1966), S. 18 f.

3) Zur Bedeutung der Zielsetzung für die Stellung der Unternehmung im Wettbewerb siehe auch Potthoff (Betriebswirtschaftslehre, 1972), S. 381.

4) Vgl. dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 217.

Sollvorstellungen und tatsächlich eingetretenen Ergebnissen der betrieblichen Tätigkeiten auf, so sind Entscheidungen dahingehend zu treffen, ob die Ziele den Ergebnissen oder die Objektprozesse den Sollvorstellungen angepaßt werden sollen. Wenn auch im Regelfall Anpassungen der Objektprozesse erfolgen, so werden doch in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen Entscheidungen zum Wandel von Zielen notwendig¹⁾.

Die Untersuchung bankbetrieblicher Ziele und Zielsetzungsprozesse als weiterer Verhaltensdeterminanten (neben Organisationsstruktur und Entscheidungen) ist zur Erklärung des kompetitiven Prozesses notwendig, zumal nur dann Verhaltensprognosen möglich sind oder Verhaltensnormen abgeleitet werden können, wenn die Zielannahmen realistisch sind.²⁾ "Sie müssen weitgehend mit jenen Zwecksetzungen ... übereinstimmen, die auch unternehmerische Entscheidungen in der Wirklichkeit determinieren."³⁾

2321. Bankbetriebliche Zielsysteme

Den in der bankbetrieblichen Literatur beschriebenen und diskutierten Zielsetzungen ist gemeinsam, daß sie auf Plausibilitätsüberlegungen beruhen und nicht aus den Ergebnissen empirischer Zielforschung resultieren. Wenn auch nach Ansicht von Bischoff⁴⁾ die bisherigen Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Zielforschung⁵⁾ mit den angewandten Methoden zu

1) Zum Zielwandel siehe Heinen (Zielsystem, 1966), S. 235 ff.

2) Vgl. dazu Heinen (Zielsystem, 1966), S. 17.

3) Heinen (Zielsystem, 1966), S. 17/18.

4) Vgl. Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 106.

5) Zur empirischen Zielforschung und den Untersuchungsmethoden siehe Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 99 ff.

keinen wesentlich anderen Erkenntnissen als die reinen Plausibilitätsüberlegungen führten, so ist doch darauf hinzuweisen, daß durch alle empirischen Untersuchungen dieser Art die Existenz eines multivariablen Zielsystems in Unternehmungen nachgewiesen worden ist.

Die Existenz eines multivariablen Zielsystems kann daher ebenso bei Bankbetrieben unterstellt werden. Diese Auffassung, die im Gegensatz zu der früher vertretenen monolithisch-einheitlichen Zielsetzung der Gewinnmaximierung bei Universalbanken¹⁾ steht, hat sich allerdings auch in der jüngsten bankbetrieblichen Literatur noch nicht durchgesetzt. So diskutiert Hagenmüller²⁾ zwar Zielsetzungen, die dem Gewinnstreben vorgezogen werden könnten (Machtstreben, Streben nach Prestige oder nach sozialem Fortschritt), kommt aber zu dem Ergebnis, daß das Streben von Bankbetrieben " - wenn auch zum Teil mit Einschränkungen - auf die langfristige Erziehung eines möglichst hohen Gewinnes abgestellt ist"³⁾. Abweichungen von dieser Maxime in der Realität erklärt Hagenmüller damit, "daß zwar das Streben nach höchstem Gewinn als Zielsetzung besteht, infolge mannigfacher Hemmungen und Schwierigkeiten das angestrebte Ziel aber nicht ganz erreicht werden kann. In der Wirklichkeit ist dies der Regelfall, denn es ist praktisch unmöglich, Grenzkosten und Grenzerlöse so genau zu bestimmen, daß das Gewinnmaximum tatsächlich realisiert werden kann"⁴⁾.

-
- 1) Siehe dazu v. a. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 183 ff.; Fischer (Bankbilanz-Analyse, 1956), S. 41 ff.; Butz (Anpassung, 1969), S. 6; Mülhaupt (Kreditbank, 1956), S. 10: "Die Zielsetzung der Kreditbank besteht wie die jeder privaten Unternehmung in der Maximierung ihres Umsatzgewinnes ..."
 - 2) Vgl. Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 272 f.; auch Feldbausch (Bankpolitik, 1969), S. 35, unterstellt Gewinnmaximierung als Hauptziel.
 - 3) Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 281.
 - 4) Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 273.

Die Kritik an der Gewinnmaximierung als monolithischer bankbetrieblicher Zielsetzung begründet Kolbeck¹⁾ mit dem breiten Spektrum möglicher monetärer und nicht-monetärer Zielsetzungen, dem Einfluß der Ungewißheit sowie der (internen) Unternehmensorganisation auf den Zielsetzungsprozeß und damit auf das Verhalten von Bankbetrieben. Kolbeck weist besonders darauf hin, daß in Bankbetrieben der Zielbildungsprozeß von Entscheidungskollegien sowohl der obersten Führungsebene als auch der nachfolgenden Führungsebenen bestimmt wird und daß die dabei auftretenden konkurrierenden und komplementären Individual- und Gruppenziele zu koordinieren sind.²⁾ "Daher erscheint die Vermutung berechtigt, daß die interne Unternehmungsorganisation bei den meisten - wenn nicht bei allen - Universalbanken für die Festlegung ihrer obersten Zielsetzung Bedeutung besitzt und daß bei der Fülle möglicher Konfliktsituationen sowie innerbetrieblicher Informationsmängel das gewinnmaximale Prinzip als eine unrealistische Zielsetzung angesehen werden muß."³⁾ Anstelle dessen empfiehlt Kolbeck die bankbetriebliche Zielsetzung nach dem Prinzip der Anspruchsanpassung zu entwickeln, wobei die Entscheidungsträger für jede Periode ein anzustrebendes Niveau des Zielerreichungsgrades (Gesamtheit der Mindestanforderungen) bestimmen, das von den Zielerreichungsgraden früherer Perioden abhängig ist.⁴⁾ Die bankbetriebliche Zielsetzung kann demnach als das Streben nach einem erreichbar scheinenden Anspruchsniveau formuliert werden, in das die wesentlichen Zielvariablen Gewinn, Eigenkapitalanteil und Marktanteil eingeben.⁵⁾

1) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 67 ff.

2) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 78 ff.

3) Kolbeck (Planung, 1971), S. 80.

4) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 81 ff.; zur Theorie der Anspruchsanpassung siehe Heinen (Zielsystem, 1966), S. 239 ff.; Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 191 ff. und Grün (Lernverhalten, 1973), S. 12 f.

5) Siehe Kolbeck (Planung, 1971), S. 80.

Wie die Ausführungen von Herrhausen zeigen, scheint eine derartige praktikable und pragmatische Methode der Zielbildung und Zielsetzung von der bankbetrieblichen Praxis akzeptiert und in der Realität auch durchgeführt zu werden. Demnach werden folgende Größen Bestandteil des Anspruchsniveaus - jedenfalls für die oberste Führungsebene - sein:

- "1. Eine bestimmte Gewinnwachstumsrate und damit verbunden eine bestimmte Eigenkapitalrendite auf ein weiterhin steigendes Eigenkapital.
2. Sicherung des Dividendenerfordernisses bei ausreichender Dotierung der Rücklagen.
3. Ein bestimmtes Wachstum des Geschäftsvolumens und des Dienstleistungsgeschäfts mit Blick auf eine Ausweitung der Marktanteile.
4. Aufrechterhaltung des Universalbankcharakters der Bank.
5. Eine möglichst vollständige räumliche Repräsentanz der Bank in nationaler Sicht und die Vertretung des Instituts an den wichtigsten internationalen Plätzen.
6. Erhaltung und Ausbau der Stellung unter den deutschen Banken"¹⁾.

Neben Kolbeck und Lipfert²⁾ vertritt auch Büschgen die Auffassung, daß Bankbetriebe nicht ein einziges Ziel, sondern eine Reihe von Zielen verfolgen, "wenn auch meist in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlicher gegenseitiger Rangordnung; in solchen Fällen muß man das Verhältnis der einzelnen Ziele untereinander in Form eines Zielsystems zum Ausdruck bringen, da eben die einzelnen Ziele nicht isoliert, sondern nur in dem zwischen ihnen bestehenden interdependenten Zusammenhang betrachtet werden können"³⁾. Als wichtigstes Einzelziel jedoch führt Büschgen

1) Herrhausen (Zielvorstellungen, 1971), S. 355.

2) Lipfert (Bankbetriebspolitik, 1963), S. 374, nennt vier Hauptziele (Rentabilität, Liquidität, Risikominimierung, Standingpflege), die "stets gleichzeitig zu verfolgen und zu erfüllen sind".

3) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 45.

das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung an, das insbesondere für den kreditgenossenschaftlichen Bereich und den Sparkassensektor im Hinblick auf ein Angemessenheits- und Kostendeckungsprinzip modifiziert sei.¹⁾ Die These der langfristigen Gewinnmaximierung²⁾ wird allgemein aus dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip, das auch Leitmaxime der Kreditinstitute ist³⁾, abgeleitet. Gleichberechtigtes komplementäres Ziel, das unter Berufung auf die Bankpraxis als explizites Oberziel angesehen werden könnte, ist für Büschgen das Ziel der Markterweiterung, das definiert werden kann "als die Summe der geschäftspolitischen Bemühungen einer Bank zur Erhöhung der Bestände an passiven Finanzierungsmitteln (vor allem Einlagen) und als rentable Anlagen dieser Mittel im Kreditgeschäft"⁴⁾. In Zielkonkurrenz zu den beiden Oberzielen stehen die Nebenbedingungen Unternehmenserhaltung und Sicherung sowie die Unterziele Kostenminimierung und Erlösmaximierung.⁵⁾

Ergebnisse einer Umfrage bei amerikanischen und europäischen Banken, die Abel⁶⁾ zum Problem der langfristigen Planung in Kreditinstituten durchgeführt hat, lassen darauf schließen, daß die bankbetriebliche Zielbildung nach dem Prinzip der Anspruchsanpassung unter besonderer Berücksichtigung erwerbswirtschaftlicher Motive erfolgt. Die Untersuchung zeigt aber auch, daß das Ziel einer langfristigen Gewinnmaximierung explizit nicht als einziges Hauptziel bankbetrieblicher Betätigung angesehen werden kann.

-
- 1) Vgl. dazu und im folgenden Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 45 f.
 - 2) Krümmel versucht nachzuweisen, daß letztlich auch Sparkassen und Kreditgenossenschaften diesem Prinzip folgen; vgl. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 184 ff.
 - 3) Vgl. Hagenmüller (Bankbetrieb III, 1970), S. 266.
 - 4) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 48.
 - 5) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 49 f.
 - 6) Vgl. Abel (Planung, 1970), S. 117 ff.; siehe dazu auch Davis (US banks, 1971), S. 78 f.

Da im Rahmen der bisherigen Ausführungen bankbetriebliche Zielsetzungen fast ausschließlich als Ergebnis von Zielsetzungsentscheidungen behandelt wurden¹⁾, sind im folgenden ergänzende Aussagen über den - in der bankbetrieblichen Literatur noch vernachlässigten - Zielbildungsprozeß zu machen.

2322. Zielbildungsprozeß in Bankbetrieben

Die theoretische Behandlung des Zielbildungsprozesses in Betriebswirtschaften hat in den letzten Jahren wesentliche Fortschritte im Hinblick auf eine bessere Erklärung und begriffliche Fassung der komplexen Phänomene der Wirklichkeit zu verzeichnen.²⁾ Diese Forschungsergebnisse, die eine verbesserte Kenntnis über die in der Realität vorwiegend anzutreffenden multipersonalen Entscheidungsprozesse in Mehrpersonen-Unternehmungen gestatten, betreffen auch die Zielbildungsprozesse in Bankbetrieben.

Unter Berücksichtigung der im Bankensektor vorherrschenden privatrechtlichen und öffentlichrechtlichen Organisationsform und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Zielsetzung, müßten an sich Ziel-Entscheidungsprozesse für private und öffentliche Bankbetriebe unterschieden werden. Da eine derartige weitgehende Untersuchung für alle Rechtsformen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird unterstellt, daß mit Ausnahme des Ziel-Entscheidungsprozesses bei der Gründung, bei der zwischen autonomer und heteronomer Zielsetzung³⁾ zu unterscheiden ist, die Zielbildungs-

-
- 1) Eine Ausnahme stellt der Erklärungsversuch der Zielbildung auf psychologischer Basis durch Kluge (Führung, 1971), S. 21 ff., dar.
 - 2) Siehe dazu vor allem Heinen (Zielsystem, 1966), S. 187 ff.; Kirsch (Unternehmungsziele, 1966), S. 665 ff.
 - 3) Vgl. dazu Mayntz (Organisationsziel, 1969), Sp. 1256 f.

prozesse in Bankbetrieben im Zeitablauf keinen aus der Rechtsform resultierenden schwerwiegenden Besonderheiten unterliegen. Gegenstand des Interesses sind im folgenden die in der Realität vorherrschenden kollektiven Entscheidungsprozesse¹⁾ zur Zielbildung im Rahmen bereits bestehender Bankbetriebe.

23221. Komponenten des Prozesses

Ausgangspunkt ist die Unterscheidung in Individualziele, Ziele für die Organisation und Ziele der Organisation.²⁾

Individualziele werden sowohl von sozialen Elementen des Bankbetriebs selbst als auch von sozialen Elementen der externen Umwelt (z. B. Aktionäre, Nachfrager nach Bankmarktleistungen, staatliche Organe) an die Kernorgane als Ziele für den Bankbetrieb herangetragen.³⁾ Das wird immer dann der Fall sein, wenn Individualziele und Ziele des Bankbetriebs nicht übereinstimmen und die sozialen Elemente sich den autorisierten Zielen nicht anpassen wollen oder können. Die von der Verfassung des Bankbetriebs legitimierten Kernorgane haben dann über die Autorisierung zu entscheiden.

Es besteht somit bereits grundsätzlich eine Wettbewerbssituation zwischen den sozialen Elementen zur Durchsetzung von Individualzielen, die durch Gruppen- und Koalitionenbildung zum Zwecke der besseren Durchsetzung

-
- 1) Die Entscheidungsprozesse der Einzelfirma - als Ausnahmeerscheinung im Bankwesen - bleiben außer Betracht.
 - 2) Vgl. Kirsch (Unternehmensziele, 1969), S. 667 ff.; Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 218 f. Siehe dazu auch Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 107 ff.
 - 3) Siehe dazu auch MacMillan (Political System, 1973), S. 86 f.

der speziellen Zielvorstellungen in ihrer Intensität gemindert wird. Über den Grad der Kompetitivität von Zielen des Bankbetriebs könnte somit bereits durch innerbetriebliche und externe Machtprozesse entschieden werden.

Koalitionenbildung bedingt Zielformulierungen, die den Interessen und Ansprüchen derjenigen sozialen Elemente und Koalitionen genügen, deren Unterstützung zur Durchsetzung der Ziele unbedingt erforderlich ist. Insbesondere sind beispielsweise die Gewährung einer ausreichenden Dividende an die Aktionäre, eine angemessene Entlohnung der Mitarbeiter, Aufstiegsmöglichkeiten für geeignete Angestellte, Verschaffung von Prestige und Ansehen, oder Beratung und Beistand der öffentlichen Hand im Hinblick auf erfolgreichen Abschluß wichtiger Projekte, vorzusehen und deren Realisierung sicherzustellen.

Im Falle der Koalitionenbildung werden die Ziele des Bankbetriebes in Verhandlungsprozessen¹⁾ festgelegt, wobei das zur Autorisierung berechnigte Kernorgan vielfach Vermittlungsfunktionen ausübt und als Koordinatsgremium fungiert. Auf Grund dieser Konstellation der Machtverhältnisse im Zielbildungsprozeß des Bankbetriebes stellen die obersten Ziele des Bankbetriebs Kompromisse dar, die sich in einer entsprechend globalen Zielformulierung niederschlagen und in die sowohl Forderungen von Mitgliedern der Koalitionen als auch Ziele der Mitglieder des Kernorgans²⁾ selbst eingehen. Die Oberziele des Bankbetriebs sind somit allgemein und nicht-

1) Siehe dazu v. a. Cyert/March (Organizational Objectives, 1959), S. 78 ff.; Cyert/March (Behavioral Theory, 1963), S. 29 ff.; Heinen (Zielsystem, 1966), S. 200 ff.; Kluge (Führung, 1971), S. 55 ff.; MacMillan (Political System, 1973), S. 87, spricht in diesem Zusammenhang von einem "multi-level bargaining process".

2) Zu den Zielen von Kapitaleignern und Managern als Mitglieder von Kernorganen siehe Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 131 ff.

operational¹⁾, während die daraus abgeleiteten Unterziele mit abnehmender Führungsebene eine detailliertere und operationalere, mit den jeweiligen obersten Zielen kompatible Ausgestaltung aufweisen müssen.²⁾

23222. Richtung des Prozesses

In Interpretation der Ergebnisse der oben angeführten Erhebung von Abel können bankbetriebliche Zielbildungsprozesse grundsätzlich auf zwei Haupttypen reduziert werden; zwischen den beiden Idealtypen sind außerdem Mischformen zu berücksichtigen.³⁾

a) Der Zielbildungsprozeß verläuft von oben nach unten:

Die Ziele werden vorläufig durch die oberste Führungsebene als Kernorgan auf der Grundlage der Analyse von externen Umweltfaktoren für die nächsten Jahre festgelegt (Schlüssel- oder Basisziele); diese beinhalten die erwartete Höhe der Einlagen bzw. Einlagensteigerung, die Gewinnprognose sowie die Richtung der anzustrebenden Expansion. Sie sind außerdem durch die Angabe der Zeit und des Ausmaßes der Zielerreichung spezifiziert. Die vorbereitenden Maßnahmen zur Zielsetzung werden von Planungsausschüssen bzw. -stäben wahrgenommen.

Anschließend daran wird die Meinung der nachgeordneten Führungsebenen (z. B. Abteilungen, Divisionen) eingeholt. Diese Führungsebenen entwickeln unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten des Bankbetriebs Bereichsziele (Subziele), die als Grundlage der Erarbeitung von Strategien für die unteren Ebenen, insbesondere der operati-

1) Vgl. Cyert/MacGrimmon (Organizations, 1968), S. 570; Büschgen (Planung, 1972), S. 632 f.

2) Siehe dazu Bidlingmaier (Unternehmensziele, 1970), S. 16.

3) Vgl. im folgenden Abel (Planung, 1970), S. 117 ff.

ven Ebene, dienen (z. B. spezifische Projekte und Programme, detailliert nach Priorität, benötigtem Personal, Anforderungen an Räume und Einrichtungen, verantwortliche Leiter u. ä.).

Die Rückkopplung und Anpassung erfolgt in der Weise, daß die Bereichsleiter ihre auf der Basis der vorgegebenen Ziele der obersten Führungsebene erarbeiteten Bereichsziele gegenüber dem Kernorgan des Bankbetriebes zu vertreten haben und dieses über die Realisierung der vorgeschlagenen Bereichsziele bzw. Wandlung der obersten Ziele des Bankbetriebes entscheidet.

Dieser Typ des Zielbildungsprozesses scheint vorzuherrschen; unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Variationen äußerte sich jedenfalls die Mehrzahl der von Abel befragten Bankbetriebe in diesem Sinne.

b) Der Zielbildungsprozeß verläuft von unten nach oben:

Basis dieses Typs des Zielbildungsprozesses ist nicht die oberste Führungsebene, sondern die mittlere Führungsebene (Abteilungen als kleinste Entscheidungseinheiten). Um eine sinnvolle Zielbildung zu gewährleisten, sind vom Kernorgan Richtlinien vorgegeben. Aus den von den Abteilungen und Divisionen erarbeiteten (Unter-) Zielen, die sowohl externe als auch interne Daten der unmittelbaren Umwelt der Abteilung beinhalten, werden vom Kernorgan die Gesamtziele des Bankbetriebes abgeleitet. Anders als beim zuvor angeführten Typ des Zielbildungsprozesses stammen hier die grundlegenden Ideen und Zielvorstellungen aus den nachgeordneten Leitungsebenen.¹⁾

1) Siehe dazu auch Büschgen (Planung I, 1972), S. 634.

- c) Neben diesen beiden Haupttypen bankbetrieblicher Zielbildungsprozesse sind in der Realität Mischformen anzutreffen, wobei die kurzfristigen Zielsetzungen dezentral für den engeren Aufgabenbereich, dagegen die langfristigen Zielsetzungen durch zentrale Entscheidungsgremien erfolgen.

Die von Kirsch aufgeworfene Frage, ob und inwieweit in den Unternehmungen tatsächlich Zielentscheidungsprozesse stattfinden, die zu einem autorisierten Zielsystem der Unternehmung führen¹⁾, bedarf auch für den bankwirtschaftlichen Bereich weiterer empirischer Untersuchung und Klärung. Allerdings lassen die - noch zu allgemeinen - Ergebnisse der Umfrage von Abel einen solchen Zusammenhang vermuten.

2323. Relationen zwischen banktypischen Zielen

In wettbewerblicher Sicht sind die Beziehungen zwischen bankbetrieblichen Zielen, insbesondere die Präferenzrelation, von Interesse, da sie Anhaltspunkte für die kompetitive Ausrichtung des betreffenden Bankbetriebs geben. Die Präferenzrelation (Prioritätsrelation)²⁾ zeigt nämlich die Rangordnung der bankbetrieblichen Zielsetzungen nach der Dringlichkeit der Zielerreichung bzw. der Präferenz der Entscheidungsträger bezüglich bestimmter Ziele an. Aus dieser Rangordnung und der Stellung der Ziele zueinander kann somit auf die Ausrichtung eines Bankbetriebs zu wettbewerblicher Betätigung geschlossen werden.

1) Siehe Kirsch (Unternehmensziele, 1969), S. 672 ff.

2) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 220 f.

Im folgenden soll kurz die Präferenzrelation banktypischer Zielsetzungen sowohl für Bankbetriebe privatrechtlicher als auch öffentlichrechtlicher sowie genossenschaftsrechtlicher Organisationsform untersucht werden. Als banktypische Zielsetzungen werden dabei - in Übereinstimmung mit den in der bankwissenschaftlichen Literatur am häufigsten genannten und auch nach Aussagen der Praxis wichtigsten Zielen - das Streben nach Gewinn, Rentabilitätsstreben, Streben nach Liquidität (einschließlich einer angemessenen Eigenkapitalausstattung¹⁾) und Sicherheit, Streben nach Wirtschaftlichkeit und insbesondere das Streben nach Marktausweitung bzw. Erringung einer bestimmten Marktposition sowie - in Verbindung damit - das Streben nach Wachstum verstanden.

Wenn auch die Zielsysteme von Bankbetrieben (zu einem bestimmten Zeitpunkt) und die sich darin manifestierende Struktur der Zielsetzungen bei globaler Betrachtung sich gleichen oder identisch zu sein scheinen, so ergibt sich bei detaillierter betriebsspezifischer Analyse der Dimensionen der Zielaussagen, der Beziehung der Ziele zueinander und der subjektiven Bewertung bzw. Gewichtung der einzelnen Ziele durch die Kernorgane, daß in der Regel keine vollkommen oder auch nur annähernd identischen Zielsysteme von Bankbetrieben in der Realität anzutreffen sind. Der etwas grobe Vergleich banktypischer Zielsysteme für die drei rechtlichen Hauptorganisationsformen von Bankbetrieben, der überdies vornehmlich auf Plausibilitätsüberlegungen beruht, ist unter diesen Einschränkungen zu sehen.

Außerdem ist anzumerken, daß in den bekannten Konzeptionen bankbetrieblicher Zielsysteme und den Praktikeraussagen bestimmte nicht-monetäre Zielsetzungen - insbesondere das Streben nach Macht als "elementare

1) Vgl. dazu Herrhausen (Zielvorstellungen, 1971), S. 356 und Kolbeck (Planung, 1971), S. 101 ff.

Antriebskraft unternehmerischen Handelns"¹⁾ - explizit nicht erscheinen bzw. nicht genannt werden. Dies dürfte auf die von Bischoff kritisierten Mängel²⁾ der Zielforschung zurückzuführen sein. So werden - bewußt oder unbewußt - bei schriftlichen oder persönlichen Befragungen die Entscheidungsträger die Kritik der Öffentlichkeit an bestimmten Zielsetzungen³⁾ berücksichtigen und derartige Zielsetzungen entweder nicht nennen oder umschreiben. So zeigt auch die Umfrage von Abel⁴⁾ bezeichnenderweise bei keinem der befragten Bankbetriebe die Zielsetzung des Strebens nach Macht. Für diese Zielsetzung, die auch als Streben nach Marktmacht bezeichnet werden kann und sich im Streben nach Marktausweitung äußert, kann unterstellt werden, daß sie implizit in letzterem Ziel enthalten ist.

Folgt man den Plausibilitätsüberlegungen von Kolbeck, so ergibt sich für privatrechtlich und genossenschaftsrechtlich organisierte Bankbetriebe eine Dringlichkeitsskala der Zielsetzungen an deren erster Stelle regelmäßig als dominierende Zielvariable das Streben nach Gewinn, gefolgt vom Streben nach dem erreichbar erscheinenden Marktanteil, der zeitweise allerdings dem Gewinnstreben übergeordnet sein kann, und an dritter Stelle das Streben nach einem erreichbar erscheinenden Eigenkapitalanteil.⁵⁾ Das Streben nach Liquidität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit (im Sinne von Kostenwirtschaftlichkeit) beschränken als Nebenbedingungen das Ge-

1) Heinen (Zielsystem, 1966), S. 80.

2) Vgl. dazu Bischoff (Zielsysteme, 1973), S. 101 ff., insbes. S. 102 f.

3) Zur Reaktion von Vertretern der Bankwirtschaft auf den Vorwurf der Machtausübung und den in Verbindung damit erhobenen Forderungen nach Bankenverstaatlichung siehe v. a. Ponto (Macht, 1972), S. 2 ff.; Cammann (Bankenverstaatlichung, 1974), S. 106 ff.

4) Vgl. Abel (Planung, 1970), S. 117 ff.

5) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 122 und 129 f.

winnziel. Das Streben nach angemessenem Eigenkapital (sowohl in absoluten als auch relativen Größen) könnte, streng genommen, hinsichtlich seiner Liquiditätsfunktion als Bestandteil des Strebens nach Liquidität angesehen werden. Wegen der Bedeutung der Haftungsfunktion des Eigenkapitals von Bankbetrieben und der daran von Gesetzgeber und Bankenaufsicht geknüpften Konsequenzen kann das Streben nach angemessenem bzw. in einem bestimmten Zeitraum erreichbaren Eigenkapital oder Eigenkapitalanteil als eigenständige bankbetriebliche Zielsetzung akzeptiert werden.

Für öffentlichrechtlich organisierte Bankbetriebe des Sparkassensektors ist eine Dringlichkeitsordnung plausibel, in welcher das Streben nach Vergrößerung des Marktanteils an der Spitze steht, gefolgt von den Zielvariablen Gewinn und Eigenkapitalanteil.¹⁾ Diese Konstellation resultiert aus der Auftragskonzeption²⁾ der Sparkassen, welche das Gewinnstreben zugunsten von Zielsetzungen der Gemeinnützigkeit³⁾ zusätzlich zu den für privatrechtlich organisierten Bankbetrieben geltenden Nebenbedingungen Liquidität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit (im Sinne gemeinwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit⁴⁾) beschränkt. Gleichwohl können Sparkassen "aus Rentabilitätsgründen gezwungen sein ..., dem Gewinnstreben zeitweilig einen gewissen Vorrang einzuräumen"⁵⁾.

-
- 1) Vgl. Kolbeck (Planung, 1971), S. 126. Siehe dazu auch Bauer (Zielkonzeptionen, 1971), S. 85 ff.
 - 2) Siehe dazu v. a. Bauer (Zielkonzeptionen, 1971), S. 14 ff.; Röper (Wettbewerbsfunktion, 1973), S. 61; Twiehaus (Kreditinstitute, 1965), S. 123 ff.; Osthues-Albrecht (Betriebsgröße, 1974), S. 6 ff.; Kroll (Leistungsziel, 1968), S. 45 ff.; Günther (Problematik, 1971), S. 8 ff.
 - 3) Vgl. Twiehaus (Kreditinstitute, 1965), S. 132 ff.
 - 4) Vgl. dazu Heinen (Zielsystem, 1966), S. 69 und Kroll (Leistungsziel, 1968), S. 55 ff.
 - 5) Osthues-Albrecht (Betriebsgröße, 1974), S. 8.

Die vorstehende Bestandsaufnahme banktypischer Oberziele macht deutlich, daß bankbetriebliche Zielsysteme grundsätzlich auf kompetitive Betätigung ausgerichtet sind. Das gilt in gleichem Maße für die wichtigsten Organisationsformen von Bankbetrieben im privatrechtlichen, genossenschaftlichen und Sparkassen-Bereich. Das Ausmaß und Ergebnis der tatsächlichen wettbewerblichen Betätigung erfährt allerdings Einschränkungen durch betriebsindividuelle Entscheidungen (v. a. zur Liquiditäts- und Sicherheitspolitik sowie hinsichtlich des Strebens nach Wirtschaftlichkeit), der Formulierung operationaler bankbetrieblicher Subziele und der Zielvorstellungen der Entscheidungssubjekte bei der Beurteilung der in einer konkreten Situation zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen.

2324. Subziele

Die bankbetrieblichen Oberziele bedürfen der Operationalisierung, um für die Subsysteme des Bankbetriebs brauchbare Führungsgrößen zur Durchführung der Objektprozesse zu erhalten. Entsprechend der relevanten bankbetrieblichen Subsysteme sind produktionswirtschaftliche Subziele, Unterstützungs-, Instandhaltungs-Subziele und informationswirtschaftliche Subziele abzuleiten. Die weitere Konkretisierung dieser noch immer relativ globalen Zielsetzungen in detailliertere Unterziele erfolgt durch die betreffenden Subsysteme.

a) Produktionswirtschaftliche Subziele

Diese Klasse von abgeleiteten Zielen umfaßt v. a. Vorgaben hinsichtlich des als erforderlich angesehenen Outputs an Bankmarktleistungen, der Zusammensetzung des Leistungsprogramms unter Berücksichtigung der wichtigsten Zielgruppen von Nachfragern nach Bankmarktleistungen, der Schaffung kapazitativer Voraussetzungen, der qualitativen sowie quantitativen Anforderungen an die Produktionsfaktoren und der Grundsätze zur Kombination der Produktionsfaktoren (unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitskriteriums).

b) Unterstützungsziele

Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang die Zielsetzungen zur direkten Unterstützung der Leistungserstellung (Beschaffung finanzieller Mittel in Abstimmung mit den produktionswirtschaftlichen Erfordernissen, Fristigkeitsstruktur der Mittel, Quellen und Methoden der Mittelbeschaffung einerseits, der Vorgabe der Absatzkonzeption für Bankmarktleistungen andererseits) und zur indirekten Unterstützung (Strategien zur Gestaltung des Umweltklimas).

c) Instandhaltungsziele

Diese Zielsetzungen betreffen Konkretisierungen der bankbetrieblichen Oberziele hinsichtlich der Zahl, Rekrutierung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter der operativen und Führungs-Ebene, der Rollengestaltung und Sozialisation, der Aus- und Weiterbildung sowie der Leistungsmotivation.

d) Informationswirtschaftliche Subziele

Entsprechend der Bedeutung von Informationen für bankbetriebliche Entscheidungen erfolgt die Spezifizierung der Globalziele - unter Berücksichtigung des Informationsbedarfs der jeweiligen Subsysteme - in Richtung auf Gewinnung geeigneter externer und interner Informationen, der zweckmäßigen Auswahl von Informationsquellen, der Aufbereitung und Verarbeitung von Informationen sowie der zweckmäßigen Ausgestaltung von Informationsnetzen und -systemen hinsichtlich der Entscheidungsträger.

233. Bankbetriebliche Entscheidungen

In der bankwissenschaftlichen Literatur werden zwar eine Reihe von mathematischen Entscheidungsmodellen zu speziellen bankbetrieblichen Problemen als Hilfsmittel zur Lösung von Wahlproblemen und zur richtigen Entscheidungsfindung bzw. Entscheidungsvorbereitung vorgestellt und diskutiert¹⁾, dagegen finden sich nur in geringem Umfang Aussagen zu bankbetrieblichen Entscheidungen selbst, zum Entscheidungsverhalten der sozialen Elemente und zu Entscheidungsprozessen in Bankbetrieben.²⁾ Gerade aber das Entscheidungsverhalten individueller und multi-personaler Entscheidungsträger in Abhängigkeit von der Organisation und den Zielen des Bankbetriebes bestimmt das konkrete Verhalten von Bankbetrieben. Im folgenden sind daher die Beziehungen zwischen den Zielen des Bankbetriebs und Entscheidungen einerseits sowie der bankbetrieblichen Organisation und Entscheidungen andererseits zu erklären. Dazu bedarf es eines Rückgriffs auf allgemeine Aussagen der Entscheidungstheorie.

2331. Entscheidungen und Entscheidungsprozeß

Nach Grün bestimmen Entscheidungen "im Außenverhältnis der Unternehmung Aktionen und Reaktionen im Hinblick auf die sich wandelnde wirtschaftliche und soziale Umwelt. Im Innenverhältnis sichern Entscheidungen die Koordination von Einzelleistungen, so daß im Ergebnis eine integrierte Gesamt-

1) Vgl. dazu v. a. Büschgen (Unternehmungsführung I, 1969), S. 206 ff.; Büschgen (Unternehmungsführung II, 1969), S. 351 ff.; Büschgen (Planung, 1969), S. 1 ff.; Mülhaupt/Küllmer (Entscheidungsfindung, 1971), S. 171 ff. Siehe auch Stevenson (Informationssysteme, 1973), S. 126.

2) Siehe v. a. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 52 ff.; Kluge (Führung, 1971), S. 60 ff.

leistung entsteht."¹⁾ Diese Feststellung trifft insbesondere auf die Gesamtheit der Bankbetriebe zu, die einerseits in besonderem Maße mit der wirtschaftlichen und sozialen Umwelt verbunden sind und Bedeutung für deren Gestaltung und Entwicklung haben, andererseits wegen der Eigenart der bankbetrieblichen Leistung die Integration und Organisation der Vielzahl geistiger Arbeitsprozesse für deren Effizienz²⁾ unter Berücksichtigung der Ziele des Bankbetriebs von besonderem Interesse sind.

Entscheidungen können zweckmäßigerweise definiert werden als "Alternativenwahl mit Willensakzent"³⁾. Der Entscheidungsspielraum der einzelnen Entscheidungsträger im Bankbetrieb ist vom Konkretisierungsgrad der Zielsetzungen und damit auch regelmäßig von der Stellung des Entscheidungsträgers in der bankbetrieblichen Hierarchie abhängig. Die Wahlhandlungen von Entscheidungsträgern sind in ihrer ökonomischen Relevanz damit auf diejenigen Alternativen beschränkt, die innerhalb des betreffenden vorgegebenen Zielsystems liegen.⁴⁾ Dabei haben Wahlakte der operativen Entscheidungsebene - und zum Teil auch der untersten Führungsebene - in Bankbetrieben weitgehend determinierten⁵⁾ Charakter, während alle übrigen Führungsentscheidungen naturgemäß undeterminierte Wahlhandlungen darstellen.

Im Hinblick auf das Entscheidungsverhalten ist das Merkmal des Willensakzentes von besonderer Bedeutung, da der Entscheidungsprozeß erst durch

1) Grün (Entscheidung, 1969), Sp. 474.

2) Vgl. Witte (Entscheidungsprozesse, 1969), Sp. 497 und 501; Grün (Lernverhalten, 1973), S. 7 ff.

3) Grün (Lernverhalten, 1973), S. 5. Siehe auch die engere Auffassung von Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 54.

4) Vgl. Grün (Entscheidung, 1969), Sp. 477 ff.

5) Zur Determiniertheit siehe Grün (Entscheidung, 1969), Sp. 479 f.; Witte (Entscheidungsprozesse, 1969), Sp. 497.

eine Willensäußerung zu Ende gebracht wird, die von der Valenz¹⁾ des Entscheidungsträgers in bezug auf die zur Verfügung stehenden relevanten Alternativen beeinflusst wird.

Im Rahmen der Entscheidungsfindung absolvieren sowohl individuelle als auch kollektive Entscheidungsträger einen geistigen und zeitlichen Prozeß²⁾, der mit dem Entschluß³⁾ als verbindlicher Festlegung der zu realisierenden Alternative beendet wird. Während bei individuellen Entscheidungsprozessen die einzelnen geistigen Operationen von einer Person wahrgenommen werden, und die Entschlüsse von der individuellen Valenz dieser Person beeinflusst werden, sind multipersonale Entscheidungsprozesse, die auch bei Bankbetrieben eine Vielzahl der tatsächlich ablaufenden Operationen - insbesondere im Führungssystem - repräsentieren, aus einer Vielzahl von individuellen Entscheidungsprozessen zusammengesetzt.

Kollektive Entscheidungsprozesse entstehen aus der Notwendigkeit einer sachlichen und personellen Aufteilung der Gesamtentscheidung, da im Regelfall die Unternehmensgröße und/oder die Komplexität von Entscheidungsproblemen die Möglichkeiten und Fähigkeiten einzelner Entscheidungsträger zu sach- und zielgerechten Entscheidungen übersteigt. "Eine Mehrzahl geistiger Operationen wird von einer Mehrzahl von Personen unter Heranreifen der geistigen Bearbeitungsprojekte bis zum problemlösenden Entschluß bewältigt."⁴⁾

1) Valenz ist definiert als "Grad der Angenehmheit oder Unangenehmheit einer Situation für eine Person"; Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 25.

2) Vgl. Frei (Bestimmungsfaktoren, 1971), S. 69.
Zum Entscheidungs-Ablauf siehe v. a. Irle (Macht, 1971), S. 45 ff.
Zum Entscheidungsprozeß als Regulationssystem siehe Hax (Entscheidungen, 1965), S. 31 ff.

3) Vgl. Witte (Entscheidungsprozesse, 1969), Sp. 498.

4) Witte (Entscheidungsprozesse, 1969), Sp. 500.

Die Verfassung des Bankbetriebs bestimmt, ob dieser endgültige Entschluß von einer Person, von den am Entscheidungsprozeß insgesamt beteiligten Personen oder von Entscheidungskollegien durch formellen Beschluß getroffen wird.¹⁾

Kollektiven Entscheidungsprozessen kann deshalb die allgemeine Tendenz unterstellt werden, daß sie zu Entschlüssen führen, bei denen der Einfluß spezifischer subjektiver Bewertungen zugunsten objektiverer Bewertungen der Entscheidungssituation zurückgedrängt wird. Gleichwohl ist auch bei kollektiven Entscheidungsprozessen der überproportionale Einfluß bestimmter Entscheidungsträger z. B. auf Grund ihrer Stellung in der bankbetrieblichen Hierarchie (Positionsmacht) oder wegen überragender Fachkenntnisse (Expertenmacht)²⁾ auf die endgültige Alternativenwahl nicht auszuschließen.

2332. Beziehungen zwischen Entscheidungsverhalten und Zielen

In Ergänzung zu den Ausführungen in Abschnitt 23143, wo der Mechanismus zur Motivation arbeitsbezogenen menschlichen Verhaltens dargestellt wurde, sind in diesem Zusammenhang Erklärungsmodelle zu Wahlhandlungen und deren Ergebnis zu berücksichtigen. Die Erklärungsversuche individuellen Entscheidungsverhaltens basieren im wesentlichen auf zwei Haupteinflussgrößen³⁾, nämlich

1) Siehe dazu Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 54 ff.

2) Zu den Begriffen vgl. Witte (Führung, 1974), S. 199 f.

3) Vgl. Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 24 ff.; Galbraith/Cummings (Investigation, 1971), S. 198 ff.; Vroom (Work, 1964).

- den subjektiven Bewertungen von Alternativen durch den individuellen Entscheidungsträger, und
- seinen kognitiven Erwartungen (Art der Konsequenzen verschiedener vorstellbarer Handlungsalternativen sowie über die subjektive Wahrscheinlichkeit für deren Realisierbarkeit).

Hinsichtlich der Bewertung einer vorgestellten oder gegenwärtig wahrgenommenen Entscheidungssituation durch den Entscheidungsträger wird dabei unterstellt, daß sie nach dem Grad der Angenehmheit oder Unangenehmheit (Zufriedenheit oder Unzufriedenheit) entsprechend der Standards, Bedürfnisse und individuellen Zielsetzungen erfolgt.¹⁾ Die kognitiven Erwartungen umfassen die Gesamtheit der Informationen (Feld von Kognitionen²⁾), über welche der individuelle Entscheidungsträger in bezug auf die Realisierbarkeit von vorgestellten Handlungsalternativen und das Eintreten ihrer Konsequenzen verfügt.³⁾

23321. Subjektive Bewertungen

Sofern die subjektiven Bewertungsmaßstäbe der individuellen bankbetrieblichen Entscheidungsträger⁴⁾ mit den Zielen des Bankbetriebes übereinstimmen, treten keine Konfliktsituationen zwischen individuellen und erwarteten Entscheidungsverhalten auf. Da eine derartige Konstellation zwar den Idealfall darstellt, in der Realität aber die seltene Ausnahme bleiben wird, be-

1) Vgl. Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 25 f.

2) Vgl. Irle (Macht, 1971), S. 239.

3) Siehe Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 32.

4) Anders als bei Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 54, der unter "Bankentscheidungsträger" offensichtlich nur Elemente des Führungssystems subsumiert werden hier alle entscheidenden sozialen Elemente des Bankbetriebs als potentielle Entscheidungsträger aufgefaßt.

darf es zur Einhaltung der Zielsetzungen des Bankbetriebes im Rahmen individueller Entscheidungsprozesse eines Systems von positiven und negativen Sanktionen materieller oder immaterieller Art.¹⁾ Die Handhabung der Belohnungen und Bestrafungen, die neben der übergeordneten bankbetrieblichen Zielerreichung gleichwohl die Satisfaktion der individuellen Entscheidungsträger berücksichtigen soll, erfolgt durch autorisierte Instanzen²⁾ und gewährleistet die Ausrichtung und Standardisierung individueller Bewertungen von Handlungsalternativen an den Zielen des Bankbetriebs. Dabei treten zwangsläufig Konflikte zwischen der Verfolgung individueller Standards und Bewertungen der Situation im Lichte übergeordneter, vorgegebener Standards des Bankbetriebs auf. Derartige Konfliktsituationen sind auf allen Ebenen des bankbetrieblichen Entscheidungs-Subsystems - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - gegeben. Während für die operativen bankbetrieblichen Entscheidungen nur geringe subjektive Bewertungsspielräume und damit geringe Konfliktmöglichkeiten bestehen, welche überdies durch geeignete Auswahl der Mitarbeiter noch weiter reduziert werden können³⁾, ist bei Entscheidungsprozessen - insbesondere der höheren Führungsebenen - durchaus erhebliches Konfliktpotential latent vorhanden.

Gerade die Eigenart der Bankmarktleistung und der bankbetrieblichen Leistungserstellung impliziert eine Vielzahl von Entscheidungen, in die in besonderem Maße subjektive Bewertungsstandards einfließen können. So ist beispielsweise die Kreditwürdigkeitsprüfung neben einer Reihe objektiver Anforderungen in großem Umfang vom subjektiven Eindruck des individuellen Entscheidungsträgers, den dieser von den Verhältnissen des potentiell-

1) Zur Durchsetzung von Verhaltensnormen und der zweckmäßigen Gestaltung von Anreizen siehe Hax (Entscheidungen, 1965), S. 196 ff.

2) Zur Belohnungs- und Bestrafungsmacht siehe French/Raven (Basis, 1959), S. 150 ff.; Irle (Macht, 1971), S. 20 ff.

3) Vgl. Abschnitt 23141.

len Kreditnehmers gewonnen hat, bestimmt. Um so wesentlicher ist daher die zwingend vorgeschriebene Einhaltung objektiver Standards bei der Alternativenwahl und deren Kontrolle durch legitimierte soziale Elemente des Führungssystems.

Eine Reduzierung bzw. Egalisierung subjektiver Valenzen ergibt sich bei der arbeitsteiligen Ausfächerung des Entscheidungsprozesses auf mehrere Entscheidungsträger. Bei multipersonalen Entscheidungsprozessen treten zwar auch individuelle subjektive Bewertungen der Entscheidungssituation durch die beteiligten Entscheidungsträger auf, jedoch ist zu vermuten, daß die aus multipersonalen Prozessen resultierenden Entscheidungen stärker den objektiven Standards und Erfordernissen des Bankbetriebes entsprechen als Entschlüsse eines einzelnen, in höherem Maße subjektiven Einflüssen unterliegenden, Entscheidungsträgers.

Andererseits bedürfen arbeitsteilige Entscheidungsprozesse der Integration individuellen Entscheidungsverhaltens. Da es sich dabei um interpersonale, interagierende Beziehungen handelt, ist auch die kompetitive Seite der sozialen Beziehungen¹⁾ zwischen Entscheidungsträgern im Rahmen des bankbetrieblichen Entscheidungsprozesses von Bedeutung. Zum einen können nämlich Zahl und Art von sozialen Kontakten ausschlaggebend für die Valenz individueller Entscheidungsträger sein, zum anderen ist es eine Frage des Führungsstils²⁾, in welcher Art und Weise soziale Elemente am Entscheidungsprozeß beteiligt werden. Beide Komponenten sind gleichermaßen geeignet, die Effizienz multipersonaler Entscheidungsprozesse zu prägen.

1) Vgl. dazu Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 42 f.

2) Vgl. dazu Zeidler (Führung, 1974), S. 99.

Auf Grund der Untersuchungsergebnisse von Jones / Vroom¹⁾ beeinflußt der Grad der Kompetitivität in Gruppen die Produktivität: Je höher der Kompetitivitätsgrad einer Situation, um so stärker gestalten sich die Spannungen in den sozialen Beziehungen und um so weniger zufriedenstellend entwickelt sich die betreffende Situation für den einzelnen. Dagegen zeigten Situationen, die Kooperation innerhalb der Gruppe zuließen, befriedigende soziale Beziehungen, die sich in einer zufriedenstellenden Bewertung der Situation manifestierten.

Zu hohe Kompetitivität zwischen den Beteiligten eines Entscheidungsprozesses kann somit zu Ergebnissen bzw. Entschlüssen führen, die im Hinblick auf die erstrebte Zielerreichung des Bankbetriebs geringere Effizienz aufweisen als jene, bei denen befriedigende soziale Beziehungen bestehen und angemessene Kooperation möglich ist.

Für die Zielerreichung des Bankbetriebs wird sich ein zu hoher Kompetitivitätsgrad zwischen den am Entscheidungsprozeß Beteiligten insbesondere dann negativ auswirken, wenn die Integrationsfähigkeit der Kernorgane oder des Entscheidungskollegiums nicht ausreichend ausgebildet ist und die Beeinflussung der Beteiligten in Richtung auf die Zielsetzungen des Bankbetriebs nicht voll gewährleistet werden kann.

1) Vgl. Jones/Vroom (Division, 1964), S. 313 ff.; siehe auch Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 43 und 60.

23322. Entscheidungskriterien

Entscheidungen werden neben subjektiven Bewertungen von kognitiven Erwartungen beeinflusst. Kognitive Erwartungen sind sowohl von Erfahrungen des Entscheidungsträgers aus früheren Entscheidungssituationen, die auf die aktuelle Situation übertragen werden, als auch von Informationen über die aktuelle Situation abhängig.¹⁾ Der bankbetriebliche Entscheidungsträger wird aus der Gesamtheit der wahrgenommenen Handlungsalternativen in einer bestimmten Entscheidungssituation diejenige auswählen, von der er im Hinblick auf die Zielsetzungen des Bankbetriebs erwartet, daß sie die bestmögliche realisierbare Alternative darstellt. Dieses Verhalten von Entscheidungsträgern trifft auf alle Situationen zu, die mit einem bestimmten Grad an inner- und außerbetrieblicher Unsicherheit behaftet sind. In diesem Falle bedarf der Entscheidungsträger Kriterien als Beurteilungsmaßstäbe²⁾, die ihn bei der Alternativenwahl so unterstützen, daß Zielforderung und Zielrealisierung in ein möglichst günstiges Verhältnis zueinander kommen.³⁾

Derartige instrumentale Bindeglieder zwischen Zielsetzungen und Entscheidung werden als Entscheidungsregeln⁴⁾ bezeichnet, die auch für bestimmte Teilbereiche bankbetrieblicher Entscheidungsfindung entwickelt worden sind.⁵⁾

-
- 1) Vgl. Kaufmann (Verhalten, 1974), S. 32 f. Siehe auch die mathematische Formulierung des Zusammenhangs zwischen Valenz und kognitiver Erwartung bzw. subjektiver Wahrscheinlichkeit (ebenda, S. 27).
 - 2) Vgl. dazu Kosiol (Betriebswirtschaftslehre, 1968), S. 248 f.
 - 3) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 53.
 - 4) Siehe dazu Hax (Entscheidungen, 1965), S. 37 ff.
 - 5) Vgl. die Aufzählung von Optimierungsmodellen für bankbetriebliche Detailprobleme bei Mülhaupt/Küllmer (Entscheidungsfindung, 1971), S. 171 f.; siehe auch den Versuch einer optimalen Gestaltung der gesamten Struktur von Aktiva und Passiva eines Bankbetriebs (S. 187 ff.) und die Darstellung verschiedener Entscheidungsregeln bei Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 54 ff.

Da die Qualität der Entscheidung wesentlich von der Güte der gewählten Entscheidungsregel bestimmt wird, ist unter den verschiedenen Entscheidungskriterien diejenige (brauchbarste) Entscheidungsregel anzuwenden bzw. auszuwählen, "die eine begründete und eindeutige Antwort auf die Frage zuläßt, für welche Alternative sich der Entscheidungsträger im Hinblick auf die verfolgte Zielsetzung am zweckmäßigsten entscheiden soll"¹⁾. In diesem Sinne ist die Entscheidungsregel selbst ein Wahlproblem und Gegenstand subjektiver Bewertung durch die betreffenden bankbetrieblichen Entscheidungsträger.

2333. Organisation und Entscheidungen

Die Organisation des Bankbetriebes als Gesamtheit der Elemente und den zwischen ihnen bestehenden Verknüpfungen²⁾ stellt den Rahmen für den Ablauf von Entscheidungsprozessen dar.³⁾ Entscheidungen sind damit in qualitativer und quantitativer Hinsicht - neben den zuvor besprochenen Komponenten - von der gewählten organisatorischen Form in der Weise abhängig, daß eine funktionale Beziehung $E = f(0)$ unterstellt werden kann.⁴⁾

Die Organisation des Bankbetriebes ihrerseits wird von Entscheidungen, insbesondere Führungsentscheidungen zu bankbetrieblichen Zielsetzungen und zur Besetzung von bestimmten (Schlüssel-)Positionen in der Hierarchie des Bankbetriebes oder der Formulierung von Anspruchsprofilen und -normen für Mitarbeiter auf allen Ebenen des Entscheidungs-Subsystems,

1) Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 83.

2) Vgl. dazu Hauschildt (Organisation, 1970), S. 19.

3) Vgl. dazu Hax (Entscheidungen, 1965), S. 221.

4) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 169.

beeinflusst. Es könnte somit die Entscheidung als Datum und die Organisation als abhängige Variable aufgefaßt werden:¹⁾ $O = F(E)$.

Es ist offensichtlich, daß diese Konstellation die Qualität und Quantität von Bankmarktleistungen eines Bankbetriebes nur langfristig und indirekt beeinflussen kann. Im folgenden sind daher ausschließlich die Beziehungen zwischen Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen als abhängiger Variabler und der bankbetrieblichen Organisation als unabhängiger Variabler, sowie der dadurch beeinflussten Ergebnisse von Interesse.

Mag bezeichnet die Relation $E = f(O)$ als Organisationsfunktion, die eine Produktionsfunktionen ähnliche Input-Output-Beziehung darstellt, wobei die Organisation als (Faktor-)Einsatz und der in ihr institutionalisierte Entscheidungsprozeß als (Produktions-)Ergebnis aufgefaßt wird; die Organisation ist daher Mittel zum Zweck der Entscheidungsbildung.²⁾ Die Organisationsfunktion kann als Mengenbeziehung (Organisationsfunktion A), als Gütebeziehung (Organisationsfunktion B) und als kombinierte Mengen-Güte-Beziehung (Organisationsfunktion C) formuliert werden.³⁾

In Anbetracht der Tatsache, daß der Aussagegehalt der Organisationsfunktion C von der Verknüpfung der beiden vorgenannten Beziehungen bestimmt wird, kann vorerst auf eine gesonderte Würdigung in kompetitiver Sicht verzichtet werden.

1) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 169.

2) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 172.

3) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 173.

23331. Quantitativer Aspekt

Gegenstand der Untersuchung sind dabei die Beziehungen zwischen der Zahl der Entscheidungsträger (sowohl des operativen Entscheidungssystems als auch des Führungssystems) eines Bankbetriebes und der Menge der von ihnen in einem bestimmten Zeitraum getroffenen Entscheidungen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung der gesamten Menge an Entscheidungen in Sachentscheidungen (zur Durchführung der Objektprozesse) und Führungsentscheidungen zur Organisation (Organisationsentscheidungen)¹⁾ des Bankbetriebes.

Stellt man die genannten Variablen in einem Koordinatensystem gegenüber, können typische Kurvenverläufe für die Organisationsfunktion A unterschieden werden.²⁾ Für die Verhältnisse bei Bankbetrieben (mit Ausnahme kleinster Betriebseinheiten, die in der Realität kaum noch anzutreffen sind und deshalb auch vernachlässigt werden können) erscheint die Annahme eines S-förmigen Kurvenverlaufes gerechtfertigt.

Eine proportionale Vermehrung der gesamten Menge an Entscheidungen bei wachsender Betriebsgröße³⁾ ist im Regelfall nicht zu erwarten. Es ist dagegen die Annahme plausibel, daß bei Bankbetrieben mit zunehmender Betriebsgröße die Gesamtzahl der Entscheidungen auf Grund der Möglichkeit genereller Regelungen und damit unterproportional zunehmender Organisationsentscheidungen zuerst degressiv, mit weiter wachsender Betriebsgröße

1) Vgl. dazu Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 174.

2) Vgl. Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 174 f.

3) Zum Betriebsgrößenbegriff bei Bankbetrieben siehe Osthues-Albrecht (Betriebsgröße, 1974), S. 14 ff. Im folgenden wird unterstellt, daß wachsende Betriebsgrößen eine zusätzliche Zahl von Entscheidungsträgern zur Bewältigung der notwendigen, gestiegenen Zahl von Entscheidungen bedingen.

wegen überproportional zunehmender Koordinations-, Delegations- und Kontrollentscheidungen durch das Führungssystem schließlich progressiv ansteigt.¹⁾

In wettbewerblicher Sicht ist die Feststellung von Bedeutung, daß von einer bestimmten - empirisch zu ermittelnden - Betriebsgröße an die zusätzliche Zahl an Führungsentscheidungen die zusätzliche Zahl an Sachentscheidungen zur Durchführung der Aufgaben des Bankbetriebes übertrifft und zu einer überproportional ansteigenden Zahl von Entscheidungen führt. Bei einer gleichbleibenden Zahl von Entscheidungsträgern des Führungssystems ergibt sich die Konsequenz eines Rückgangs der Leistungsfähigkeit, da das Führungssystem außerstande sein wird, alle notwendigen Entscheidungen rechtzeitig zu treffen. Zwar kann mit einer vermehrten Zahl von Entscheidungsträgern - in bestimmten Grenzen - dieser Mangel behoben werden; indes dürfte die zusätzliche Zahl an Entscheidungsträgern wegen der nun zusätzlich notwendigen Zahl an Entscheidungen zu Organisationsproblemen dazu führen, daß sich das (Miß-)Verhältnis zwischen zusätzlichen Organisations- und Sachentscheidungen noch stärker zu Ungunsten der ersteren verschiebt und dadurch keine anhaltende - bestenfalls eine vorübergehende - Steigerung der Leistungsfähigkeit des Bankbetriebes bewirkt wird.

1) Siehe dazu Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 175 f .

23332. Qualitativer Aspekt

Zwischen der Qualität der einzelnen Elemente des bankbetrieblichen Entscheidungs-Subsystems und der Qualität der Entscheidungen als Ergebnis des Entscheidungsprozesses bestehen zweifellos Interdependenzen. Es wird unterstellt, daß im Rahmen der vorgegebenen bankbetrieblichen Zielsetzungen jeder Entscheidungsträger "versucht, so informiert und qualifiziert wie möglich zu sein, um sicherzustellen, daß seine Entscheidungen von höchster Qualität sind"¹⁾. Hax bezeichnet alle jene Entscheidungen, die mit den vorgegebenen Zielsetzungen als Verhaltensnormen nicht in Einklang stehen, als Fehlentscheidungen, die ihre Ursache darin haben können, daß der Entscheidungsträger entweder unbeabsichtigt oder aber - mangels Übereinstimmung mit persönlichen Zielen - absichtlich von der Verhaltensnorm abweicht.²⁾

Um Fehlentscheidungen, welche die bankbetriebliche Zielrealisierung beeinträchtigen, auszuschließen bzw. die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens zu vermindern, sind spezifische Anforderungen an Qualifikation und persönliche Eigenschaften³⁾ der Entscheidungsträger zu stellen. Das kann sowohl auf dem Wege der Auswahl geeigneter Organisationsmitglieder bei der Aufnahme in den Bankbetrieb als auch durch entsprechende Ausbildung und permanente Weiterbildung der Entscheidungsträger, sowie zweckmäßiger Ausgestaltung des Sanktionssystems erfolgen.

Ohne auf spezielle Verfahren zur Feststellung des Zusammenhanges von Entscheidungsgüte und Organisationsgüte⁴⁾ einzugehen, kann die kompetitive

1) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 53.

2) Vgl. Hax (Entscheidungen, 1965), S. 196.

3) Siehe dazu Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 58.

4) Siehe dazu die Ausführungen zur Organisationsfunktion B bei Mag (Organisationstheorie, 1971), S. 176 ff.

Relevanz dieses komplexen Problemgebietes in ganz allgemeiner Betrachtung mit der Feststellung umrissen werden, daß die Fixierung und Ausfüllung des organisatorischen Rahmens bereits in gewissem Umfang die zu erwartende Qualität der Entscheidungen präjudiziert.¹⁾

2334. Realisation und Kontrolle bankbetrieblicher Entscheidungen

Durchführung und Kontrolle bankbetrieblicher Entscheidungen sind insofern von kompetitiver Bedeutung, als die Verwirklichung der Ergebnisse geistiger Prozesse und die Kontrolle der Realisierung Einfluß auf das Verhalten der einzelnen Elemente des Bankbetriebes und die Leistungsfähigkeit eines Bankbetriebes ausüben. Straffer Vollzug und wirksame Kontrolle sind geeignet, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Bankbetrieben zu erzielen.

23341. Durchführung

Bankbetriebliche Entscheidungen bedürfen des Vollzugs, um die unter Berücksichtigung des Zielsystems angestrebten Ergebnisse auch tatsächlich erreichen zu können. Die Entscheidungsdurchsetzung kann ebenso wie die Willensbildung als komplexer Prozeß aufgefaßt werden, der sowohl Führungs- und Ausführungsaufgaben als auch Beratungs- und Erklärungsaufgaben durch den anordnenden Entscheidungsträger einschließt.²⁾ Während die Führungsaufgaben innerhalb des Realisationsprozesses die detaillierte Festlegung der durchzuführenden Maßnahmen, der Tätigkeiten der nachfolgenden hierarchischen Ebenen und die Veranlassung des Vollzugs beinhalten

1) Vgl. Ulrich (Willensbildung, 1969), Sp. 1783 ff.

2) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 56 f. Siehe dazu auch Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 37.

ten¹⁾, sind die Ausführungsaufgaben auf die eigentliche Durchführung bankbetrieblicher Entscheidungen gerichtet. Büschgen mißt daneben den Beratungsaufgaben, die auf Verdeutlichung, Erklärung und Erläuterung getroffener Entscheidungen gegenüber den betroffenen Mitarbeitern in der Realisationsphase wegen der Besonderheiten des Bankbetriebes und der Bankmarktleistung im Hinblick auf optimale Entscheidungsdurchsetzung Bedeutung bei: Die Beratungsfunktion "besteht bei der Entscheidungsdurchsetzung in der Begründung der Entscheidung, um für die Anordnungen das erforderliche Verständnis zu wecken, dazu in der zur Erfüllung der aufgetragenen Aufgaben erforderlichen Kenntnisvermittlung bei den anordnungsempfangenden Aufgabenträgern durch Anleitung, Ausbildung und Darstellung"²⁾. Die Beratungs- und Erklärungsaufgaben zielen somit auf Erhöhung der Qualität der Bankmarktleistung durch begleitende und qualifizierende Maßnahmen bezüglich der durchführenden Mitarbeiter ab.

23342. Kontrolle

Sowohl objektbezogene Durchführungsprozesse als auch Entscheidungsprozesse unterliegen laufender Überwachung; Kontrollmaßnahmen begleiten parallel oder phasenverschoben den gesamten Prozeß der Willensbildung und -durchsetzung.³⁾ Die Gestaltung und Technik von Kontrollen im Bankbetrieb war - wegen der Eigenart der bankbetrieblichen Tätigkeit - bereits Gegenstand des Interesses der älteren bankwissenschaftlichen Forschung.⁴⁾ Die Notwendigkeit von Kontrollen wird im Hinblick auf die Siche-

1) Zur Durchsetzung von Führungsentscheidungen siehe Hahn (Führung, 1971), S. 161 ff.

2) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 57.

3) Vgl. Heinen (Einführung, 1972), S. 20.

4) Siehe v. a. Linhardt (Kontrolle, 1926); Schmandt (Kontrolle, 1926).

rung des Bankbetriebs insbesondere durch die in der menschlichen Natur begründeten Mängel und Unvollkommenheiten (z. B. organische und psychologische Mängel, Willensmängel oder Mängel des Verstandes)¹⁾ gesehen, "welche Störungen des Arbeitsgangs durch fehlerhafte Handlungen oder Unterlassungen hervorrufen können"²⁾. Dazu kommen "Lücken in der Organisation der Arbeit"³⁾, die eine Verrichtung auf dem kürzesten Wege verhindern und damit eine Minderung des Ertrages verursachen⁴⁾. Daneben wird die Wirkung von Kontrollen im Bankbetrieb insgesamt als schadenverhindernd und schadenmindernd beschrieben.⁵⁾

Über den Kontrollbegriff selbst besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung⁶⁾: Während die engere Begriffsfassung⁷⁾ Kontrolle als einen Vergleich von Soll-Werten (der Zielsetzungen) mit den Ist-Werten (der Realisationsphase) begreift, schließt die weitere Begriffsfassung zusätzlich zur Abweichungsanalyse auch Entscheidungen über Korrekturmaßnahmen ein. Im folgenden wird - insbesondere im Hinblick auf die spezifischen bankbetrieblichen Erfordernisse - der Kontrollbegriff im weiteren Sinne verstanden⁸⁾, zumal es nicht Zweck von Kontrollen sein kann, sich in Soll-Ist-Vergleichen zu erschöpfen; festgestellte Abweichungen erfordern vielmehr unverzüglich Korrektur- bzw. Anpassungsentscheidungen und lösen damit weitere Entscheidungsprozesse aus (Regelkreis-Analogie⁹⁾).

1) Vgl. Schmandt (Kontrolle, 1926), S. 16.

2) Schmandt (Kontrolle, 1926), S. 14.

3) Schmandt (Kontrolle, 1926), S. 15.

4) Vgl. Schmandt (Kontrolle, 1926), S. 15 f. Siehe auch Linhardt (Kontrolle, 1926), S. 58 ff.

5) Vgl. Linhardt (Kontrolle, 1926), S. 61 f.

6) Siehe dazu v. a. Zünd (Kontrolle, 1973), S. 113 ff.; Treuz (Kontrollsysteme, 1974), S. 39 ff.

7) Siehe dazu Frese (Kontrolle, 1969), Sp. 873.

8) So auch Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 56 f. und 110 f.

9) Vgl. Zünd (Kontrolle, 1973), S. 113; siehe dazu auch Kluge (Führung, 1971), S. 179 ff.; Tönjes (Erfolgsrechnung, 1972), S. 244.

Zwei Gründe sind demnach für die Einführung von Kontrollen maßgeblich¹⁾:

- Prognoseungewißheit, die aus der Unvollkommenheit der Informationen über die interne Mittelsituation und externe Umweltfaktoren resultiert, und
- Problem menschlicher Unzulänglichkeit und Unzuverlässigkeit hinsichtlich der Einhaltung vorgegebener Verfahrensvorschriften.

Die bankbetriebliche Kontrolle soll somit einerseits durch Gewinnung von Informationen als Grundlage ziel- und sachgerechter Entscheidungen den Informationsgrad der Entscheidungsträger verbessern, andererseits durch Verhaltensbeeinflussung der sozialen Elemente im Bankbetrieb mögliche Verstöße gegen vorgegebene Verfahrensvorschriften verringern bzw. weitgehend ausschalten.²⁾

Beide Aspekte sind von kompetitiver Bedeutung: Sowohl Kontrollinformationen als auch Verhaltensbeeinflussung sind geeignet, zu verbesserter Zielrealisierung, Erhöhung der Entscheidungsgüte und Leistungssteigerung beizutragen. Allerdings können von Kontrollmaßnahmen auch negative Auswirkungen auf das Verhalten und die Leistung der Überwachten und Überwachenden ausgehen³⁾: Leistungsminderung bei den Kontrollierten wird insbesondere dann eintreten, wenn durch unzweckmäßige Handhabung der Kontrollen ein Gefühl der Bespitzelung und damit Unzufriedenheit entsteht. Aber auch beim Kontrollierenden ist eine Leistungsminderung denkbar,

1) Vgl. Frese (Kontrolle, 1969), Sp. 874 f.

2) Zu den Zielsetzungen betrieblicher Kontrollsysteme vgl. Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 42 f.

3) Vgl. Zünd (Kontrolle, 1973), S. 116; Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 52: "Betriebliche Kontrollen können durch ihre bloße Existenz die Verhaltensweise des Kontrollierenden wie die des Kontrollierten beeinflussen".

wenn dieser Kontrollen der Leistung und des Verhaltens der nachgeordneten Mitarbeiter als unangenehme Aufgabe ansieht oder der Kontrollierende die Bedeutung von Soll-/Ist-Abweichungen relativiert, weil er ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern pflegen will.¹⁾

Hinsichtlich der Gestaltung der durchzuführenden Kontrollen unterscheidet Frese zwischen ergebnisorientierten Kontrollen, die insbesondere der Informationsgewinnung zur Verringerung des Unsicherheitsgrades dienen, und verfahrensorientierten Kontrollen, die Aufschluß über die Einhaltung von Verfahrens- und Entscheidungsprogrammen geben sollen.²⁾ Die Wahl der zweckmäßigsten Kontrollform hängt wegen der organisatorischen Verteilung der Entscheidungsaufgaben auf Führungssystem und operatives Entscheidungssystem von der Stellung des Entscheidungsträgers in der betrieblichen Hierarchie ab: Während im oberen Bereich des Führungssystems auf Grund der zunehmenden Prognoseunsicherheit ergebnisorientierte Kontrollen vorherrschen, nehmen mit zunehmender Ungewißheitsabsorption auf der mittleren und unteren Ebene des Führungssystems sowie auf der operativen Ebene wegen der wachsenden Möglichkeiten zur Detaillierung und Konkretisierung von Entscheidungsprogrammen verfahrensorientierte Kontrollen zu³⁾.

Auf Grund der in Bankbetrieben weitgehend vorgegebenen und durch Regelungen verbindlich festgelegten Entscheidungsprogramme für das operative Entscheidungssystem und in großem Umfang für die unteren Ebenen des Führungssystems kommen verfahrensorientierten Kontrollen auch für den

1) Vgl. dazu Treuz (Kontroll-Systeme, 1974), S. 52 f.; Grössler (Fertigung, 1967), S. 51 ff.

2) Vgl. Frese (Kontrolle, 1969), Sp. 874 f.

3) Vgl. Frese (Kontrolle, 1969), Sp. 878.

Bankbetrieb erhebliche Bedeutung zu. Die Feststellung von Büschgen, verfahrensorientierte Kontrollvergleiche in Bankbetrieben seien kaum bedeutsam¹⁾, bedarf deshalb einer entsprechenden Modifizierung. Ergebnisorientierte Kontrollen betreffen dagegen ausschließlich die obersten Ebenen des bankbetrieblichen Entscheidungs-Subsystems.

1) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 57.

3. Koordination kompetitiver Interaktionen

Während bisher isoliert kompetitiv relevante Verhaltensdeterminanten von Bankbetrieben als einzelner Systeme untersucht wurden, ist in diesem Abschnitt die Implementierung dieser (Teil-)Systeme in den größeren Zusammenhang des Marktes für Bankleistungen als Obersystem und die darin auftretenden Beziehungen zwischen den Teilsystemen darzustellen.¹⁾ Der Markt für Bankleistungen wird dabei als bankwirtschaftliches Interaktionssystem²⁾ aufgefaßt, das die wettbewerblichen Aktivitäten der Interaktionspartner koordiniert und integriert. Der Interaktionsprozeß ist gekennzeichnet durch die zirkulare Verknüpfung der Struktur des Interaktionssystems (Marktstruktur), des Verhaltens der Interaktionselemente (Marktverhalten) und den daraus resultierenden Interaktionsergebnissen (Marktergebnissen)³⁾. "In jeder Marktstruktur ergibt sich für die Unternehmen eine 'area of discretion', und in ihr ist jeweils ein ganzes Spektrum verschiedener Verhaltensweisen möglich. Aus den jeweiligen Verhaltensweisen können ferner recht unterschiedliche Marktergebnisse resultieren, die ihrerseits wieder verschiedenste Marktstrukturen zur Folge haben können."⁴⁾

Systembegründendes Prinzip eines solchen bankwirtschaftlichen Interaktionssystems, das selbst wiederum nur einen Ausschnitt bzw. ein Untersystem des umfassenden marktwirtschaftlichen Systems als Ordnungsrahmen (mit normativ festgelegten und faktisch gewachsenen Verhaltensregeln) darstellt, ist der Wettbewerb.⁵⁾

1) Zur Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem siehe Alewell (Koppelung, 1971), S. 179 ff.; Alewell/Bleicher/Hahn (Anwendung, 1971), S. 159 f.

2) Vgl. dazu Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 410; Loos (Marktpolitik, 1969), S. 11 ff.

3) Siehe Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 409.

4) Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 409.

5) Vgl. dazu Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 9 ff.

Die Anwendung der systemtheoretischen Betrachtungsweise auf Probleme der Markttheorie¹⁾ erlaubt eine umfassendere Durchdringung des Wettbewerbsphänomens als Verhaltenskomplex, da die Systemtheorie weiter greift als die traditionelle Marktformenlehre. Die Systemtheorie setzt insbesondere nicht voraus, daß alle Elemente des Interaktionssystems in direkten Interaktionen zueinander stehen²⁾; außerdem beschreibt sie die Bildung des Interaktionssystems "als durch Entscheidungsprozesse hervor-gebrachte, auf Isolation und Anziehung gerichtete Gesellungsvorgänge"³⁾. Mit Hilfe der systemtheoretischen Betrachtungsweise können somit sowohl direkte als auch indirekte kompetitive Beziehungen zwischen den System-elementen erfaßt werden.

Diese Feststellungen zeichnen den weiteren Ablauf der Untersuchung insofern vor, als im folgenden auf die Problemgebiete: bankbetrieblicher Wettbewerb, Interaktionssystem und -strukturen, typische Verhaltensweisen innerhalb des von der Struktur zugelassenen Spielraums, sowie die daraus resultierenden Ergebnisse, einzugehen ist.

-
- 1) Vgl. im folgenden Brandt (Diskussion, 1973), S. 1115 ff. Auf die Anwendbarkeit der systemtheoretischen Betrachtungsweise zur Untersuchung und Erklärung von Problemen der Marktführerschaft, Marktmacht, Beziehungen zwischen Gruppen innerhalb des Interaktionssystems und Konflikten zwischen Elementen weist auch Chin (Utility, 1968), S. 21, hin.
 - 2) Wie noch zu zeigen sein wird, umfaßt das individuelle bankbetriebliche Interaktionssystem entsprechend der Einstellung zum Meinungsgegenstand der Bankmarktleistung tatsächliche und potentielle Interaktionspartner; vgl. Abschnitt 321.
 - 3) Brandt (Diskussion, 1973), S. 1115.

31. Wettbewerb

Hoppmann charakterisiert den Prozeß marktwirtschaftlicher Interaktionen zwischen Unternehmungen treffend als einen permanenten Suchprozeß nach Informationen:¹⁾ Informationen, die einer Unternehmung Aufschluß über das Verhalten anderer Unternehmungen im Markt geben und die Grundlage für Entscheidungen darstellen, die das Verhalten der informationssuchenden Unternehmung mitbestimmen. Das Verhalten der informationssuchenden Unternehmung "wirkt in den Markt hinein und ist gewissermaßen zugleich eine Anfrage an den Markt, ob ihre Vorstellung von den Marktverhältnissen zutreffend oder falsch ist. Das ist für die Unternehmung gewissermaßen ein Weg, auf dem sie Informationen sucht, die auf andere Weise nicht zu erhalten sind"²⁾. Die Reaktion des Marktes besteht in Informationen über den Grad der Entsprechung zwischen den subjektiven Vorstellungen der Unternehmung und den objektiven Gegebenheiten des Marktes.³⁾ Andererseits bewirkt die Suchanfrage der betreffenden Unternehmung auch eine Lieferung von Informationen über ihr eigenes Verhalten, das die Marktverhältnisse beeinflußt und mitbestimmt, an die übrigen Unternehmungen im Markt.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf den Markt für Bankleistungen, so ergibt sich folgende Konstellation: Den Rahmen für die Prozesse bankwirtschaftlicher Interaktionen setzt das Politische System (Gesetzgeber), das den Interaktionspartnern Informationen in Form von Gesetzen und Verordnungen bezüglich eines ordnungsgemäßen Marktverhaltens liefert, um funk-

1) Vgl. Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 42 f. Zum umweltorientierten Verhaltensprozeß der Unternehmung siehe auch Krüger (Umweltwandel, 1974), S. 63 f.

2) Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 42.

3) Vgl. im folgenden Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 42.

tionsfähigen Wettbewerb sicherzustellen; aber auch das Politische System seinerseits erhält direkt vom Markt und indirekt über das Exekutive System (Regierung, Kartellbehörde, Bankenaufsicht, Notenbank) Informationen über die Interaktionspartner.¹⁾ Die Durchsetzung und Kontrolle der Entscheidungen des Politischen Systems ist dem Exekutiven System übertragen, dessen Verhalten ebenfalls einerseits Informationen an die Interaktionspartner und das Politische System liefert, das andererseits vom Markt für Bankleistungen Informationen über das Verhalten der Interaktionspartner und direkt von den Bankbetrieben Informationen über deren Verhalten erhält.

Diese Beziehungen, die in Abbildung 11 dargestellt sind, unterstreichen die Bedeutung von Information und Kommunikation im bankwirtschaftlichen Interaktionssystem.

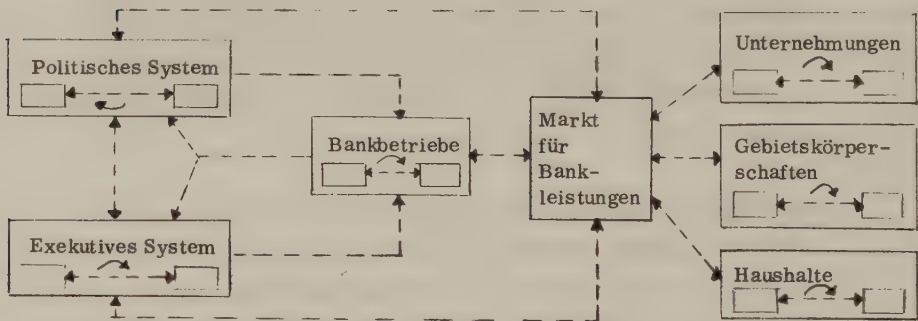


Abbildung 11: Informationsströme im bankwirtschaftlichen Interaktionssystem²⁾

1) Vgl. Szyperski (Informationstechnologie, 1973), S. 30.

2) In Anlehnung an Szyperski (Informationstechnologie, 1973), S. 30.

311. Merkmale des Wettbewerbs

Der Begriff Wettbewerb beinhaltet ein Element der Rivalität, und zwar in der Weise, daß Rivalität zwischen zwei oder mehreren Organisationen bezüglich der Erreichung eines bestimmten Zweckes bzw. hinsichtlich eines bestimmten Objektes besteht.¹⁾ Im Hinblick auf bankwirtschaftlichen Wettbewerb ist Rivalität zwischen Bankbetrieben um den Absatz von Bankmarktleistungen unter Berücksichtigung der spezifischen Motivation des einzelnen Bankbetriebes, die in seinen individuellen Zielsetzungen zum Ausdruck kommt, gegeben. Dazu kommt der Wettbewerb zwischen Bankbetrieben zum Erhalt von Unterstützungen²⁾ und bei der Rekrutierung von sozialen Elementen der Umwelt³⁾.

In jedem Fall bedeutet das Vorhandensein von Rivalität zwischen Bankbetrieben, daß den Nachfragern am Markt für Bankleistungen Alternativen geboten werden, zwischen denen sie - mehr oder weniger stark von den Absatzanstrengungen der Konkurrenten beeinflusst - wählen können; dabei impliziert die Wahl für den bevorzugten Bankbetrieb eine Unterstützung und die Ablehnung des Angebots der anderen konkurrierenden Bankbetriebe eine Verweigerung der Unterstützung.⁴⁾

1) Vgl. dazu Thompson/McEwen (Goals, 1972), S. 260.

Auch Eucken (Grundsätze, 1952), S. 247, kennzeichnet Leistungswettbewerb als einen parallel geführten Leistungskampf, der allerdings nicht auf den Konkurrenten, sondern auf den Markt abzielt; in diesem Sinne auch Ohm (Definitionen, 1960), S. 252; Buss (Wettbewerb, 1973), S. 53 f. und Strickrodt (Wettbewerb, 1967), S. 1822 ff.

2) Thompson/McEwen (Goals, 1972), S. 260 f., betonen insbesondere die kompetitive Bedeutung des Unterstützungsaspekts für eine Organisation oder ein Produkt.

3) Dieser Aspekt kann im folgenden zu Gunsten der Behandlung des dominierenden Wettbewerbs um den Absatz von Bankmarktleistungen vernachlässigt werden.

4) Siehe dazu Thompson/McEwen (Goals, 1972), S. 261.

Eine Verringerung der Ungewißheit, die für den einzelnen Bankbetrieb und seine Entscheidungsträger bezüglich Art und Umfang von Bankmarktleistungen, wie sie von den Nachfragern einerseits benötigt, andererseits beim betreffenden Bankbetrieb auch tatsächlich nachgefragt und somit von der Umwelt akzeptiert werden, ist ausschließlich durch Gewinnung entsprechender Informationen aus dem Markt für Bankleistungen möglich. Die Steuerung von Bankbetrieben in kompetitiven Umweltsituationen erfolgt daher - unter Berücksichtigung des spezifischen Organisationsverhaltens - in großem Umfang vom Markt her. Wettbewerb kann in diesem Sinne als ein Entdeckungsverfahren¹⁾ zur Ermittlung von Tatsachen und Umständen aufgefaßt werden, "die ohne sein Bestehen entweder unbekannt bleiben oder zumindest nicht genutzt werden würden"²⁾.

Informationen über den Markt für Bankleistungen stellen eine wesentliche Grundlage bzw. Unterstützung für bankbetriebliche Entscheidungen dar. Die Entscheidungen eines Bankbetriebes manifestieren sich wiederum in Informationen, die den Konkurrenten über den Markt für Bankleistungen zugänglich sind und wirken als Informationen über die erzielten Marktergebnisse auf die eigenen Entscheidungen zurück. Der bankwirtschaftliche Wettbewerbsprozeß entspricht somit einem kombinierten Steuer- und Regelkreis³⁾. Die Steuerung durch das Exekutive System wird auf Grund von Führungsgrößen vorgenommen, die vom Politischen System vorgegeben sind, während die Regelungsvorgänge an Hand eines Modells der Bankwirtschaft als Regelstrecke erfolgen können.

1) Vgl. Hayek (Wettbewerb, 1969), S. 249 ff.

2) Hayek (Wettbewerb, 1969), S. 249.

3) Zur Vorstellung des Wettbewerbsprozesses als "selbstorganisierendes System" siehe Hayek (Wettbewerb, 1969), S. 256; Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 411; Adam/Helten/Scholl (Modelle, 1970), S. 121 ff.; Buss (Wettbewerb, 1973), S. 173.

312. Vorteile bankwirtschaftlichen Wettbewerbs

Hinsichtlich der ökonomischen Vorteilhaftigkeit bankwirtschaftlichen Wettbewerbs ist zu differenzieren zwischen individuellen und überindividuellen (gesamtwirtschaftlichen) Vorteilen.¹⁾

3121. Individuelle Vorteile

Wettbewerb kann seiner Natur nach nicht zu gleichmäßigen individuellen Vorteilen für alle Interaktionspartner im Markt für Bankleistungen führen. Die erwartete Vorteilhaftigkeit als Anreiz zu erhöhter kompetitiver Betätigung eines Bankbetriebs hängt von den erwarteten, subjektiv bewerteten Ergebnissen einer derartigen Handlungsweise ab (z. B. Erhöhung des Gewinns). Die Vorteile beziehen sich wechselseitig auf alle Marktteilnehmer, insbesondere jedoch auf die Nachfrager nach Bankmarktleistungen, und werden deshalb allgemein als zweckmäßiges Mittel zur Erzielung besserer ökonomischer Ergebnisse²⁾ angesehen: "Wettbewerb soll die Leistung steigern, die Kosten senken, die Produktion in Richtung auf die Wünsche der Nachfrager lenken, technische Fortschritte bewirken, er soll unverdiente Gewinne verhindern, bessere Leistungen belohnen und anderes."³⁾

Crosse⁴⁾ sieht im bankwirtschaftlichen Wettbewerb vor allem ein Mittel, von dem Druck auf das Führungssystem eines Bankbetriebes in dem Sinne ausgeht, daß das Bankmanagement flexibel auf die Bedürfnisse der Bank-

1) Siehe dazu Hoppmann (Problem, 1968), S. 17 ff.

2) Siehe dazu auch Mitchell (Commercial Banks, 1965), S. 236 f.

3) Hoppmann (Problem, 1968), S. 19.

4) Vgl. im folgenden Crosse (Competition, 1965), S. 355: "The real function of competition in banking . . . is to exert pressure for improved management."

kunden eingeht sowie den sich permanent ändernden Nachfragestrukturen anpaßt, indem es alle seine Fähigkeiten voll ausschöpft und die zur Verfügung stehenden Instrumente effektiv und marktorientiert einsetzt. Dadurch entstehen sowohl individuelle Vorteile für die Nachfrager nach Bankmarktleistungen als auch positive Auswirkungen auf die Qualität des betreffenden bankbetrieblichen Führungssystems, was darüber hinaus außerdem vorteilhafte Auswirkungen auf die Interessenlage der Bankeigner zeitigt.

Gerade der letztgenannte Aspekt wirkt sich positiv auf die Zielerreichung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Bankbetriebs aus, da auf Grund einer starken Wettbewerbsposition und des damit verbundenen Wachstumspotentials die Bereitschaft der Bankeigner oder potentieller Teilhaber zum Ausbau bzw. Erwerb neuer Beteiligungsanteile zunimmt. Die Erhöhung der haftenden Mittel erlaubt die für die individuelle Konkurrenzpolitik essentielle Ausdehnung des gesamten Geschäftsvolumens.¹⁾

3122. Überindividuelle Vorteile

Der Betrachtung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit des Wettbewerbs liegen im überindividuellen, gesamtwirtschaftlichen Sinne andere Wertprämissen zugrunde: Der Wettbewerb nimmt Funktionen für eine als überpersönliche Einheit vorhandene Volkswirtschaft wahr²⁾. Wenn auch die Behandlung des Bankwettbewerbs in volkswirtschaftlicher Problemstellung³⁾ nicht Ge-

1) Vgl. dazu Lipfert (Bankbetriebspolitik, 1963), S. 375.

2) Vgl. Hoppmann (Problem, 1968), S. 19 f.

3) Siehe dazu v. a. Aust (Wettbewerb, 1963); Alhadeff (Monopoly, 1954); Greenbaum (Competition, 1967), S. 461 ff.; Benston (Optimal Banking, 1972), S. 438 ff.; Rameken (Konkurrenzpolitik, 1965). Zur Bedeutung des Wettbewerbs als Garant der marktwirtschaftlichen Ordnung siehe Der Wissenschaftliche Beirat (Gutachten, 1962), S. 425 ff.

genstand dieser Arbeit ist, sind doch wesentliche - individuelle Vorteile tangierende - gesamtwirtschaftliche Vorteile zu nennen.

Die überindividuellen Vorteile bankwirtschaftlichen Wettbewerbs können ganz allgemein durch seine Aufgabe umrissen werden, nämlich ein möglichst umfassendes, qualitativ und quantitativ den Bedürfnissen der breiten Masse der Bankkunden entsprechendes Angebot an Bankmarktleistungen zu angemessenen Preisen zu gewährleisten.¹⁾ Eingeschränkt ist dieses Postulat allerdings durch die Bedingung, daß bankwirtschaftlicher Wettbewerb nicht schrankenlos ausarten und zu einem Zustand drohender Bankinsolvenzen tendieren dürfe.

Vorteile bestehen somit einerseits in einer bestmöglichen Kapitalversorgung der Gesamtwirtschaft, andererseits - über einzelwirtschaftliche Rentabilitätsüberlegungen - in einer bestmöglichen Kapitalallokation, da Wettbewerb die Fehlleistung von Kapital weitgehend ausschließt. Die flexible Anpassung der einzelnen Bankbetriebe an die sich ständig ändernden Finanzierungs- und Kapitalbedürfnisse der Bankkunden fördert ein flexibles Bankensystem, das den jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Zielsetzungen bezüglich des Geld- und Kapitalbereichs bestmöglich entspricht.²⁾

1) Vgl. dazu Crosse (Competition, 1965), S. 351; Mote (Competition, 1969), S. 422.

2) Vgl. Büschgen (Universalbankensystem, 1971), S. 62, Tz. 186.

32. Bankwirtschaftliches Interaktionssystem und Interaktionsstruktur

Die Auffassung vom Markt für Bankleistungen als bankwirtschaftlichem Interaktionssystem bedeutet, daß es sich dabei um ein Sozialgebilde handelt, dessen Träger Bankbetriebe und deren (tatsächliche und potentielle) Marktpartner sind, und das durch deren wechselseitige Beeinflussung in Form von Aktionen und Reaktionen (Interaktionen¹⁾) begründet ist.²⁾ Wesentlicher Bestandteil dieses sozialen Systems sind Informationen als passive Elemente, deren Austausch (Kommunikation) die sozialen Wechselwirkungen auslöst bzw. ermöglicht³⁾.

Für den einzelnen Bankbetrieb ist allerdings nicht das bankwirtschaftliche Interaktionssystem als Ganzes von Interesse, sondern vielmehr derjenige Teil oder Ausschnitt, wie er sich aus der Sicht des betreffenden Bankbetriebes als "sein" relevantes Interaktionssystem darstellt⁴⁾, d. h. in welcher Weise er mit seinen relevanten⁵⁾ Umweltfaktoren verknüpft ist und welche Beziehungsmuster zwischen ihm und "seinem" relevanten Interaktionssystem bestehen.

-
- 1) Zum Begriff der Interaktion siehe v. a. Graumann (Interaktion, 1972), S. 1111 ff. und die dort angegebene Literatur; Becker (Interaktion, 1965), S. 657; Stogdill (Theory, 1973), S. 154.
 - 2) Siehe dazu auch Swanson (System, 1965), S. 670; Loos (Marktpolitik, 1969), S. 12 ff.; Berger/Lambert (Theory, 1968), S. 152 ff. Zu den Merkmalen eines solchen Systems siehe Parsons (Structure, 1968), S. 44 ff.; Hansen (Behavior, 1972), S. 413 f.; Haas/Drabek (Complex Organizations, 1973), S. 15 ff.
 - 3) Vgl. Graumann (Interaktion, 1972), S. 1117.
 - 4) Siehe Loos (Marktpolitik, 1969), S. 11. Zum Erfordernis eines betriebsbezogenen Marktbegriffes siehe auch Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 22 ff.; Stern/Grabner (Competition, 1970), S. 29. Schäfer (Grundlagen, 1966), S. 6 f., bezeichnet einen derartigen Markt als betriebssubjektiven oder einzelwirtschaftlichen Markt.
 - 5) Siehe Abschnitt 22.

321. Relevantes bankbetriebliches Interaktionssystem

Die Abgrenzung des relevanten Interaktionssystems eines Bankbetriebes und damit der Dimension des relevanten sozialen Feldes, das ihn als Lebensraum umgibt, nach räumlichen Gesichtspunkten - wie Weiss sie vornimmt¹⁾ - ist allein schon wegen der Entwicklung moderner Kommunikationsnetze, die eine räumliche Zuordnung von Marktpartnern entbehrlich machen²⁾, abzulehnen. Als Abgrenzungskriterien bieten sich dagegen die tatsächlichen und möglichen Kommunikationsbeziehungen zwischen dem einzelnen Bankbetrieb und seinen Marktpartnern (sozialen Elementen oder Organisationen) sowie anderen Bankbetrieben an.³⁾

Zur Konkretisierung des für einen Bankbetrieb relevanten Interaktionssystems kann zweckmäßigerweise dem Vorschlag von Behrends gefolgt werden, der ausgehend vom Gesamtmarkt stufenweise über limitierende, segmentierende und selektierende Markterfassung den relevanten Markt eingrenzt, und darüber hinaus im Rahmen nuancierender Markterfassung eine Feinabstimmung des relevanten Marktes vornimmt.⁴⁾

Aus der Sicht des einzelnen Bankbetriebs umfaßt das relevante Interaktionssystem alle sozialen Elemente und Organisationen, die zu den - vom betreffenden Bankbetrieb angebotenen - Bankmarktleistungen als "Meinungsgegenstand"⁵⁾ eine bestimmte Einstellung (zustimmend, indifferent, ablehnend) besitzen, d. h. als tatsächliche oder potentielle Interaktionspart-

1) Vgl. Weiss (Marktforschung, 1966), S. 85 ff.

2) Siehe dazu auch Nadler (Territorial hunger, 1974), S. 89, der auf die Bedeutung der modernen Nachrichtenmittel, insbesondere im Hinblick auf den Euro-Dollar-Markt, hinweist.

3) Vgl. Loos (Marktpolitik, 1969), S. 15.

4) Vgl. Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 20 f.

5) Spiegel (Struktur, 1961), S. 11.

ner in Frage kommen können.¹⁾ Hinsichtlich der Lage der Elemente im sozialen Feld kann für den Regelfall unterstellt werden, daß die nach dem Kriterium der Zustimmung oder Ablehnung zum Meinungsgegenstand selektierten Elemente auf Grund des stufenweisen Selektionsvorgangs starke Ähnlichkeiten aufweisen und damit relativ dicht zusammenliegen.²⁾ Das Vorstellungsbild der Interaktionspartner von der jeweiligen Bankmarktleistung als Meinungsgegenstand sowie der Aufforderungsgradient³⁾ entscheiden über den Standort der Bankmarktleistung im sozialen Feld.⁴⁾

Das relevante bankbetriebliche Interaktionssystem umfaßt außerdem regelmäßig konkurrierende Bankbetriebe als weitere aktive Elemente. Das ergibt sich daraus, daß auch das Leistungsangebot der Konkurrenten - trotz aller Bemühungen eines Bankbetriebs zur Schaffung eines Interaktionssystems, in dem sein Meinungsgegenstand dominiert bzw. exklusiv ist - für potentielle Interaktionspartner "als Meinungsgegenstand aktuell werden"⁵⁾ kann. Unter diesen Voraussetzungen überschneiden sich zwei oder mehrere individuelle bankbetriebliche Interaktionssysteme. Dieselben potentiellen Interaktionspartner eines bestimmten sozialen Feldes sind in diesem Fall Elemente verschiedener, sich überlappender bankbetrieblicher Interaktionssysteme, wobei die Intensität der Konkurrenzbeziehungen vom Standort der jeweiligen Bankmarktleistung als Meinungsgegenstand abhängig ist: Bei totaler oder teilweiser Überlappung der Meinungsgegenstände ist die Intensität am stärksten und nimmt mit zunehmendem Abstand der Meinungsgegenstände voneinander ab.⁶⁾

-
- 1) Vgl. dazu Loos (Marktpolitik, 1969), S. 16 f.; Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 81.
 - 2) Vgl. Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 81 f.
 - 3) Vgl. Spiegel (Struktur, 1961), S. 66.
 - 4) Vgl. Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 82 ff.
 - 5) Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 98.
 - 6) Vgl. Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 98 f.

Überschneiden sich Meinungsgegenstände innerhalb des betreffenden sozialen Feldes nicht und überdecken sie auch das soziale Feld nicht völlig, so entstehen Nischen¹⁾, die alle jene Elemente umfassen, die den Meinungsgegenständen im sozialen Feld unentschieden oder ablehnend gegenüberstehen.²⁾

Kompetitive Spielräume für den einzelnen Bankbetrieb innerhalb derartig gestalteter Interaktionssysteme bestehen somit insbesondere in der Gewinnung von potentiellen Interaktionspartnern als Anhänger der eigenen Bankmarktleistung(en) sowohl durch Intensivierung der Konkurrenzbeziehungen als auch durch geeignete Maßnahmen, die die Zuwendung bisher unentschiedener, uninformatierter oder sich ablehnend verhaltender Elemente des Interaktionssystems zur eigenen Bankmarktleistung bewirken. Auf diese Weise erfolgt über die Vergrößerung der Zahl der Anhänger für bestimmte Bankmarktleistungen eine Ausdehnung des "Territoriums" des Bankbetriebs im Interaktionssystem.

Die Ausnützung dieses kompetitiven Spielraums durch den einzelnen Bankbetrieb und dessen kompetitiver Erfolg hängen allerdings einerseits von den Zielsetzungen und Entscheidungen des Bankbetriebs ab, welche die entsprechenden kompetitiven Aktionen auslösen und bestimmen, andererseits aber auch vom Verhalten der Interaktionspartner. Zur Erklärung des Verhaltens der Elemente des bankbetrieblichen Interaktionssystems ist daher die system-zentrierte soziologische Betrachtungsweise mit der individuum-zentrierten Betrachtungsweise der Sozialpsychologie³⁾ zu verknüpfen.

1) Vgl. Spiegel (Struktur, 1961), S. 102.

2) Siehe dazu die Darstellungen bei Spiegel (Struktur, 1961), S. 10; Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 101; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing, 1972), S. 476.

3) Siehe dazu Graumann (Interaktion, 1972), S. 1110.

322. Struktur des relevanten bankbetrieblichen Interaktionssystems

Das relevante bankbetriebliche Interaktionssystem setzt die Existenz von Kommunikationskanälen zwischen tatsächlichen und potentiellen Interaktionspartnern voraus. Die dadurch möglichen Interaktionen im bankbetrieblichen Interaktionssystem, die von Informationen ausgelöst werden, können grundsätzlich auf zwei Beziehungstypen beruhen:¹⁾ Einerseits bestehen Beziehungen im Humanbereich (Subjekt-Subjekt-Beziehungen) zwischen sozialen Elementen und sozialen Gebilden innerhalb des Interaktionssystems, die von der Angehörigkeit der Elemente zu, sowie der Stellung in anderen Sozialsystemen und deren Milieu mitbestimmt werden, andererseits Beziehungen im Sachbereich (Subjekt-Objekt-Beziehungen), die aus der Einstellung der Interaktionspartner zu der jeweiligen Bankmarktleistung als Austauschobjekt resultieren. In beiden Bereichen können die Beziehungen direkter Natur, aus Konfrontationen der Interaktionspartner resultierend, und indirekter Natur sein, d. h. auf - bewußt oder unbewußt - vorgefaßten Meinungen hinsichtlich der Bankmarktleistung eines Bankbetriebes beruhen.

1) Vgl. im folgenden Loos (Marktpolitik, 1969), S. 19 ff.

3221. Beziehungssysteme im Humanbereich

Im Humanbereich kann in formale und informale Kommunikationsbeziehungen zwischen den aktiven sozialen Elementen des bankbetrieblichen Interaktionssystems differenziert werden. Während formale Kommunikationsbeziehungen die von der jeweiligen Organisationseinheit autorisierten Informationen und deren Austausch über - insbesondere von den handelnden Bankbetrieben - festgelegte Kommunikationswege betreffen, bestehen informale Kommunikationsbeziehungen in der Übermittlung von "Insider"-Informationen unter Umgehung oder Mißachtung der offiziellen Kommunikationskanäle.

Beide Formen der Kommunikationsbeziehungen sind für das bankbetriebliche Interaktionssystem von kompetitiver Bedeutung. Formale Kommunikation ist auf direkte Konfrontation mit den Interaktionspartnern vor allem zur Ansprache einer großen anonymen Gruppe von tatsächlichen oder potentiellen Interaktionspartnern ausgerichtet, um offizielle Informationen zu übermitteln und notwendige Unterstützungen zu erlangen (Öffentlichkeitsarbeit und Werbung).¹⁾ Daneben ist informale Kommunikation, die beispielsweise auf spontanen Sympathiebeziehungen oder positiven Einstellungen aus anderen Sozialsystemen (Vereinen, Freundschaften, Bekanntenkreis) beruht²⁾, Informationen über das interne bankbetriebliche Umweltklima oder Informationen über die persönlichen, nicht-kommerziellen Verhältnisse von Interaktionspartnern, mitbestimmend für die kompetitive Stellung des Bankbetriebes im individuellen Interaktionssystem.

1) Vgl. dazu Loos (Marktpolitik, 1969), S. 29.

2) Siehe dazu Loos (Marktpolitik, 1969), S. 27.

3222. Beziehungssysteme im Sachbereich

Beziehungssysteme im Sachbereich sind dadurch verursacht, daß einerseits die Bedürfnisse der Interaktionspartner auf das Objekt der bankbetrieblichen Betätigung ausgerichtet sind, andererseits der Bankbetrieb die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse erforderlichen Bankmarktleistungen entsprechend seiner Zielsetzungen anbietet bzw. zur Verfügung stellt.

Dabei ist nicht die objektive Beschaffenheit der angebotenen Leistung, die im Falle der Bankmarktleistung vom Interaktionspartner auch nicht voll nachprüfbar ist, sondern die Verbrauchervorstellungen von der gewünschten Bankmarktleistung für die Entscheidung zum Erwerb des betreffenden Objektes ausschlaggebend.¹⁾

Entspricht die angebotene Bankmarktleistung dem "Vorstellungsbild"²⁾ des Nachfragers in der Weise, daß sie für ihn als beste vorstellbare Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung erscheint, wird er sich spontan der betreffenden Bankmarktleistung zuwenden.³⁾ Erscheinen dem Interaktionspartner die angebotenen Bankmarktleistungen zwar nicht als bestmöglich dem Vorstellungsbild entsprechend, aber unter den speziellen Umständen einer bestimmten Situation dennoch akzeptabel, so wird er sich - um nicht ganz auf Bedürfnisbefriedigung verzichten zu müssen - dem nächsterreichbaren Meinungsgegenstand zuwenden.⁴⁾

Das Zustandekommen von Beziehungen und das daraus resultierende Beziehungsmuster im Sachbereich ist somit von der Dringlichkeit des Bedarfs

1) Zu diesem Leitsatz der Marktpsychologie vgl. Spiegel (Struktur, 1961), S. 29 ff.

2) Spiegel (Struktur, 1961), S. 29.

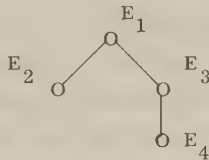
3) Vgl. Behrends (Marktkonstellation, 1970), S. 200.

4) Vgl. Spiegel (Struktur, 1961), S. 103.

an Bankmarktleistungen seitens der Nachfrager und vom Leistungsvermögen des Bankbetriebes¹⁾, dem Vorstellungsbild des Nachfragers in hohem Grade entsprechende Leistungen zu erstellen, abhängig.

3223. Kompetitive Struktur und struktureller Wettbewerbsgrad

Strukturen innerhalb des bankbetrieblichen Interaktionssystems können formal durch Graphen abgebildet werden, die Aussagen über die Intensität der - bei gegebener Struktur möglichen - kompetitiven Interaktionen und die Richtung des Interaktionsprozesses erlauben.²⁾ So kann hinsichtlich der Interaktionsstruktur eines äußerst einfachen Interaktionssystems, das aus den Elementen E_1 , E_2 , E_3 und E_4 als Entscheidungseinheiten besteht, angenommen werden, daß es durch den Graphen



abgebildet wird. Dabei stellen die vom Knoten E_1 ausgehenden Kanten direkte kompetitive Interaktionen benachbarter Entscheidungseinheiten (von E_1 zu E_2 und E_3 , die unmittelbar aufeinander reagieren) dar, während die Kante von E_3 zu E_4 indirekte Interaktionen repräsentiert (von E_1 aus sind nur indirekte Beziehungen über E_3 zu E_4 möglich).

1) Siehe Abschnitt 21.

2) Vgl. im folgenden Brandt (Diskussion, 1973), S. 1115 ff. Zur Strukturanalyse mit Hilfe von Graphen und Matrizen siehe Münstermann (Verrechnung, 1968), S. 197 ff.; Henn (Graphentheorie, 1970), S. 282 ff.

Die vorgefundene Interaktionsstruktur eines bestimmten bankbetrieblichen Interaktionssystems läßt auf den strukturellen Wettbewerbsgrad schließen, der mit Hilfe von Kennzahlen ausgedrückt werden kann:¹⁾ So stellt sich der strukturelle Wettbewerbsgrad für die Entscheidungseinheit E_1 im oben angeführten Interaktionssystem bei der angenommenen Interaktionsstruktur als das Verhältnis von

$$\frac{\text{Zahl der Kanten, die von } E_1 \text{ ausgehen}}{\text{Länge dieser Kanten}}$$

dar. Der strukturelle Wettbewerbsgrad für die Elemente des Interaktionssystems kann durch das arithmetische Mittel der Wettbewerbsgrade aller angehörenden Elemente ausgedrückt werden.

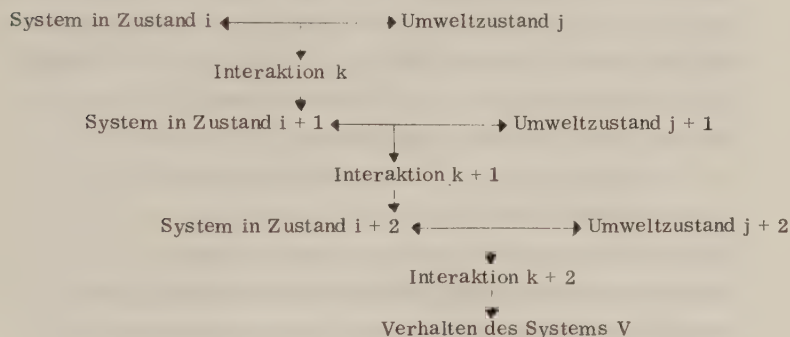
Aus dem strukturellen Wettbewerbsgrad kann als reziproker Wert der strukturelle Vermachtungsgrad abgeleitet werden, der Aussagen über die potentielle Macht von Interaktionspartnern auf Grund einer bestimmten Interaktionsstruktur zuläßt.²⁾ Ob der mögliche Spielraum zur Machtausübung über andere Interaktionspartner allerdings auch ausgenützt wird, hängt von den individuellen Zielsetzungen der betreffenden Entscheidungseinheiten ab.

1) Vgl. Brandt (Diskussion, 1973), S. 1116 f.

2) Vgl. dazu Brandt (Diskussion, 1973), S. 1116.

33. Bankbetriebliches Interaktionsverhalten

Das Verhalten von dynamischen Systemen bei Interaktionen mit der externen Umwelt stellt eine Abfolge von Zustandsänderungen des betreffenden Systems dar. Formal ergibt sich folgender Sachverhalt¹⁾:



Dabei sind die Zustandsänderungen des Systems ($i, i+1, i+2, \dots, i+n$) sowohl auf die Interaktionen ($k, k+1, k+2, \dots, k+m$) als auch auf die Wirkung interner Faktoren zurückzuführen.²⁾

1) Quelle: Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 334.

2) Vgl. Herrmann (Persönlichkeitsforschung, 1972), S. 335; Krieg (Grundlagen, 1971), S. 40 f.

331. Kompetitive Aktionsspielräume

Das kompetitive Verhalten des Bankbetriebs im individuellen Interaktionssystem wird von seinem kompetitiven Potential¹⁾ und der Struktur des Interaktionssystems bestimmt. Kompetitive Betätigung setzt die Existenz bzw. die subjektive Annahme über das Bestehen ausreichend großer relativer Aktionsspielräume für den Bankbetrieb im Interaktionssystem voraus. Der Umfang der individuellen Aktionsspielräume ist im Zeitablauf variabel und erfährt auf Grund der Interaktionsprozesse, die durch Einsatz der individuellen bankbetrieblichen Aktionsparameter ausgelöst werden, laufend Veränderungen.²⁾ Die Handhabung der individuellen Aktionsparameter findet in marktwirtschaftlich organisierten Interaktionssystemen in der Respektierung der individuellen Aktionsspielräume der Interaktionspartner ihre Grenzen, so daß diese nicht unangemessen tangiert und in ihrer ökonomischen Dispositionsfreiheit nicht beeinträchtigt werden.³⁾ Diesem Zweck dienen die vom Politischen und Exekutiven System vorgegebenen Führungsgrößen und Beschränkungen in Form von Gesetzen, Verordnungen und allgemeinen Regelungen.

Andererseits machen Interaktionsprozesse Anpassungen⁴⁾ der beteiligten (Teil-)Systeme an die veränderten Umweltsituationen notwendig. Mangelnde Anpassungsfähigkeit bzw. -willigkeit ist mit Einbüßung der individuellen Aktionsspielräume und des Verlustes an ökonomischer Effizienz verbunden, was letztlich zur Eliminierung des betreffenden (Teil-)Systems aus dem Interaktionssystem führen kann.⁵⁾

1) Vgl. Abschnitt 23.

2) Vgl. dazu Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 412 f.

3) Siehe Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 413.

4) Zu den Anpassungstypen kybernetischer Systeme siehe v. a. Krieg (Grundlagen, 1971), S. 70 ff.

5) Zur Rolle des Wettbewerbs bei der Systemanpassung siehe auch Lazer/Kelley (Systems, 1968), S. 26 ff.

Es sind daher im folgenden jene Aktionsparameter zu erfassen, die zur Erhaltung und Vergrößerung der individuellen Aktionsspielräume im individuellen bankbetrieblichen Interaktionssystem beitragen. Es handelt sich dabei um marktorientierte Entscheidungen unter Berücksichtigung der individuellen Zielsetzungen und des (internen) kompetitiven Potentials eines Bankbetriebes. In Anbetracht der Tatsache, daß Probleme der Marktorientierung von Bankbetrieben in letzter Zeit unter dem Schlagwort des Bankmarketing¹⁾ eine umfassende Erörterung erfahren haben, können sich die Ausführungen auf eine knappe Zusammenfassung der kompetitiv bedeutsamen Alternativen beschränken.

332. Marktorientierte kompetitive Aktionsparameter

Folgt man der Systematisierung der absatzpolitischen Instrumente nach Nieschlag et al.²⁾, die im wesentlichen den Besonderheiten von Bankmarktleistungen als Dienstleistungen gerecht wird, so kommen für den Bankbetrieb in kompetitiver Hinsicht insbesondere der - regelmäßig kombinierte - Einsatz der Aktionsparameter Preispolitik, Produkt- und Sortimentspolitik, Werbung und Public Relations, Betriebsbereitschaft und Standort (einschließlich Absatzmethode) in Betracht.

Der Einsatz der kompetitiven Aktionsparameter des Bankbetriebs zielt insgesamt auf Gewinn von Unterstützungen aus der Umwelt ab und betrifft insbesondere Führungsentscheidungen im Alternativenfeld des Produktions-Subsystems und des Unterstützungs-Subsystems.

1) Siehe dazu v. a. Cramer (Marketing, 1968); Cramer (Dienstleistungen, 1969); Penzkofer (Bankorganisation, 1970); Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 115 ff.; Cramer et al. (Banken, 1972); Frese (Sortimentsgestaltung, 1972); Slevogt (Marketing, 1972).

2) Siehe Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing, 1972), S. 120 ff. Zu den "Instrumenten der Konkurrenzpolitik" bzw. Wettbewerbsinstrumenten siehe auch Rameken (Konkurrenzpolitik, 1965), S. 194 ff. und Röper (Wettbewerbsfunktion, 1973), S. 82 ff.

3321. Preispolitik

Wenn in der allgemeinen Wettbewerbstheorie dem Preiswettbewerb elementare Bedeutung als Indiz für das Bestehen wirksamen, funktionsfähigen (Leistungs-)Wettbewerbs zukommt, ist im bankwirtschaftlichen Bereich die Einsatzmöglichkeit dieses Instrumentes traditionell beschränkt. Das Ergebnis des Preisbildungsprozesses ist weitgehend von der Verhandlungsmacht der Kunden abhängig¹⁾ und kann auf drei Grundtypen zurückgeführt werden:²⁾

Kunden mit geringer Verhandlungsmacht³⁾ bleibt in der Regel nur die Wahl, die dem breiten Publikum offerierten Standardleistungen entweder zu den geforderten Preisen abzunehmen oder als Nachfrager auszusteigen. Dies trifft vor allem - trotz Aufhebung der Zinsverordnung und des Wettbewerbsabkommens - auf die Verhältnisse im Mengengeschäft in allen Bereichen bankbetrieblicher Leistungen zu. So zeigen die Bankpreise im standardisierten Mengengeschäft mit privaten Kunden bei ausgewählten Banken (Stand: März 1974), insbesondere die Zinsen und Gebühren bei Sparkonten und Privatkonten, Ratenkrediten und sonstigen Gebühren (z. B. Auszahlung von eurocheques), nur im Ausnahmefall geringfügige Abweichungen.⁴⁾

Bei Kunden mit mäßiger Verhandlungsmacht werden "die 'kleinen Mittel'

-
- 1) Siehe dazu auch Mülhaupt (Strukturwandlungen, 1971), S. 3. Zur Preisbildung siehe auch Landsea (Market Structure, 1966), S. 8. und Jacobs (Loan Costs, 1971), S. 6 ff.
 - 2) Vgl. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 233 ff.
 - 3) Zu den Komponenten der Verhandlungsmacht siehe Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 230 ff.
 - 4) Vgl. Handelsblatt (Zinsen, 1974), S. 12; Wirtschaftswoche (Zinsen, 1974), S. 67.

der Preispolitik"¹⁾ angewandt. Dieses Verfahren ist dadurch gekennzeichnet, daß durch Zerlegung des mutmaßlich notwendigen erlösschmälernden Gesamtpreinsnachlasses in kleine sondierende Schritte versucht wird, bei jedem Kunden ein Verhandlungsgleichgewicht zu erzielen.²⁾ Nach Möglichkeit versuchen Bankbetriebe auch bei Kunden mit überragender Verhandlungsmacht, die sich durch einen hohen Grad an Bonität und durch großen Umfang an Leistungsabnahme auszeichnen, die Preispolitik der "kleinen Mittel" anzuwenden; regelmäßig wird aber in diesen Fällen das Ergebnis des Preisbildungsprozesses vom Ausmaß der relativen Machtverteilung und der Verhandlungsführung abhängen.³⁾

3322. Produkt- und Leistungsprogrammpolitik

Bankbetriebliche Produkt- und Leistungsprogrammpolitik⁴⁾ bilden unter Berücksichtigung der Eigenart von Bankmarktleistungen, die im Regelfall ein Leistungsbündel oder als Einzelleistung ein Leistungskonglomerat darstellen⁵⁾, "eine untrennbare Einheit"⁶⁾. Wegen des mangelnden Einsatzes der Preispolitik sind Bankbetriebe bestrebt, durch Differenzierung und breite Auffächerung des Leistungsangebots Präferenzen für bestimmte Leistungen in persönlicher, zeitlicher und sachlicher Hinsicht zu schaffen.⁷⁾

1) Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 235.

2) Vgl. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 234 ff.

3) Vgl. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 237 ff.

4) Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 116, weist mit Recht darauf hin, daß für Bankbetriebe der Begriff "Sortimentspolitik" wenig geeignet erscheint.

5) Siehe Abschnitt 21.

6) Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 138.

7) Vgl. dazu Frese (Sortimentsgestaltung, 1972), S. 35 f.; Slevogt (Marketing, 1972), S. 26 ff.

Insbesondere führen zielgruppenorientierte Leistungsprogramme und die Einführung neuer Bankmarktleistungen zu präferenzfördernden kompetitiven Vorteilen für den Bankbetrieb.

Die quantitative Komponente der Leistungsprogrammpolitik besteht in der Vergrößerung und dem Angebot neuartiger Dienstleistungen, während die qualitative Komponente die verbesserte Gestaltung bestehender Bankmarktleistungen (z. B. in Hinblick auf eine schnellere, unbürokratischere, freundlichere Ausführung) umfaßt.¹⁾

3323. Werbung und Public Relations

Da das Aufgabengebiet der Public Relations bereits in Abschnitt 2313 umrissen wurde, ist an dieser Stelle ausschließlich das Instrument Werbung in seiner kompetitiven Bedeutung für den Bankbetrieb zu erfassen.

Die Werbung für Bankmarktleistungen ist vor "die schwierige Aufgabe gestellt, unanschauliche und in hohem Maße erklärungsbedürftige immaterielle Leistungen einem Publikum nahezubringen, bei dem kaum an persönliche Erfahrungen und Assoziationen angeknüpft werden kann."²⁾ In Anbetracht des Dienstleistungscharakters von Bankmarktleistungen hat sich die bankbetriebliche Werbung deshalb auf die Darstellung der Arten und Erleichterung der Bedürfnisbefriedigung, die durch die betreffenden Dienstleistungen erreicht wird, zu konzentrieren.³⁾ Dazu kommt als weitere Schwierigkeit, daß das Leistungsprogramm des Bankbetriebes in der Regel außerordentlich breit gefächert ist und zum Teil gegensätzliche Leistungsarten enthält.⁴⁾

1) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 130 ff.

2) v. Stein (Werbung, 1972), S. 89.

3) Vgl. Penzkofer (Bankorganisation, 1970), S. 140.

4) Vgl. v. Stein (Werbung, 1972), S. 89.

Aus diesen Gründen kommt im Rahmen der bankbetrieblichen Werbung der Informationsfunktion, die Informationen über die gesamte Branche, über den werbenden Bankbetrieb und die angebotenen Bankmarktleistungen umfaßt¹⁾, wesentliche Bedeutung für den Absatz von Bankmarktleistungen zu. Die Informationen sind - neben ihrer erzieherischen und aufklärenden Funktion - so zu gestalten, daß sie kaufanreizend²⁾ wirken und den angesprochenen Kunden zur Nachfrage und Konsumtion von Bankmarktleistungen veranlassen; der Kaufanreiz und damit verbunden der Erfolg bankbetrieblicher Werbemaßnahmen hängt schließlich von der Fähigkeit des Bankbetriebs ab, die Informationen über den Meinungsgegenstand Bankmarktleistung so zu gestalten, daß Übereinstimmung mit dem Vorstellungsbild einer möglichst großen Zahl von Elementen im sozialen Feld erzielt wird. In diesem Fall gelingt die Vergrößerung bzw. Erhaltung der Schar der Anhänger der betreffenden Bankmarktleistung und Gewinnung der notwendigen Unterstützung durch die relevante Umwelt.

3324. Betriebsbereitschaft

Nach Ansicht von Dichtl/Penzkofer kann die Betriebsbereitschaft als wirksames absatzpolitisches Instrument von Bankbetrieben angesehen werden, wenn es darauf gerichtet ist, den Bankkunden die Bankmarktleistungen zu den Zeiten anzubieten, die ihnen genehm sind (kundengerechte Variation der Betriebsbereitschaft)³⁾.

Kompetitive Vorteile aus der zeitlichen Variabilität des Angebots an Bankmarktleistungen können sich durch

1) Siehe Penzkofer (Werbung, 1972), S. 498.

2) Zur Kaufanreizfunktion siehe Penzkofer (Werbung, 1972), S. 500 ff.

3) Vgl. Dichtl/Penzkofer (Schalteröffnungszeiten II, 1970), S. 1025.

- Veränderung von Schalteröffnungszeiten in Anpassung an die Erfordernisse der Kunden,
- Einsatz von Verkaufshilfen (Bankautomaten, usw.),
- Einsatz von Kundenberatern, welche bei Bedarf Kunden in ihrer Wohnung aufsuchen,

ergeben, wobei der ersten Alternative die größte Bedeutung zugemessen wird.¹⁾

3325. Standort und Absatzmethode

In Anbetracht der Tatsache, daß bei der Endkombination im Rahmen der Erstellung von Bankmarktleistungen die Mitwirkung des Nachfragers für das Zustandekommen der Dienstleistung ausschlaggebend ist²⁾, scheiden Überlegungen zur Wahl der Absatzmethode im Sinne der von Gutenberg für den Absatz von Produkten des Sachgüterbereichs unterschiedenen Formen³⁾ (Vertriebssystem, Absatzform, Absatzwege) aus.

Bankmarktleistungen erfordern direkten Absatz und bestimmen dadurch die Wahl des Standortes des Bankbetriebes. Um die flexible Anpassung der Produktionsstätten von Bankmarktleistungen den Bedürfnissen der Nachfrager anzupassen, ist die Errichtung von Niederlassungen und Zweigstellen notwendig, durch die - wie in Abschnitt 23131 bereits hingewiesen - entsprechende Interaktionen mit der Umwelt und die Sicherung bzw. Verbesserung der Stellung im bankbetrieblichen Interaktionssystem (Vergrößerung des "Territoriums") ermöglicht wird. Wenn auch die Niederlassungen und

1) Vgl. Dichtl/Penzkofer (Schalteröffnungszeiten I, 1970), S. 978 f.

2) Siehe Abschnitt 23124.

3) Vgl. Gutenberg (Absatz, 1971), S. 123 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing, 1972), S. 127 ff.

Zweigstellen in der Regel rechtlich und wirtschaftlich unselbständige Einheiten darstellen, deren Leiter in ihrer Entscheidungsfreiheit durch Weisungen der Zentrale mehr oder weniger stark eingeschränkt sind¹⁾, handelt es sich dennoch um Produktionseinheiten, die direkt an die Nachfrager Bankmarktleistungen absetzen.

Höchste Anpassungsflexibilität zeigt der Einsatz von mobilen Zweigstellen (fahrbare Zweigstellen), mit denen der Absatz von Bankmarktleistungen auch in abgelegenen Gebieten möglich ist und die den Kundenbedürfnissen dieses Abnehmerkreises weitestgehend entgegenkommen.²⁾ Voraussetzung für einen effektiven Einsatz mobiler Betriebsstätten ist die regelmäßige Geschäftsabwicklung zu festen Zeiten an festen Haltepunkten.

333. Wettbewerbsbeschränkendes Verhalten

Die Existenz individueller Aktionsspielräume bedeutet das Bestehen von relativen Freiheitsbereichen für die Elemente des bankbetrieblichen Interaktionssystems, die ihre Grenzen in den Aktionsspielräumen der Interaktionspartner insofern finden, als nicht willkürlich in diese eingegriffen und ihr Freiheitsspielraum nicht unangemessen eingeschränkt werden darf.³⁾ Derartige Beschränkungen liegen vor, wenn Zwang, Betrug und Irreführung ausgeübt sowie unangemessene Marktmacht mißbräuchlich eingesetzt werden.

Dagegen stellt die Einschränkung oder Veränderung der Aktionsspielräume

1) Das Ausmaß des übertragenen Entscheidungsspielraums wird häufig durch die Wettbewerbsintensität bestimmt; vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 81 ff.

2) Vgl. dazu Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 80.

3) Vgl. dazu und im folgenden Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 16 ff.

im Rahmen geordneter, sich nach vorgegebenen Spielregeln vollziehender, kompetitiver Interaktionsprozesse keine Wettbewerbsbeschränkung dar:
"Auf kompetitiven Wegen können Aktionsspielräume nicht nur ausgeweitet, sondern auch eingeschränkt werden, im Extremfall (Verdrängungsprozeß der Grenzbetriebe) werden Marktteilnehmer sogar vollständig eliminiert. Hier liegt keine Beschränkung des Wettbewerbs vor."¹⁾

Die Probleme, die sich bei der Formulierung von Spielregeln von seiten des Politischen und Exekutiven Systems für kompetitives Verhalten zur Vermeidung von Wettbewerbsbeschränkungen ergeben, führen zwangsläufig zur Erweiterung des Entscheidungsspielraums des einzelnen Bankbetriebes hinsichtlich des Ausmaßes, der Art und Weise, sowie der Richtung ihrer kompetitiven Betätigung im bankbetrieblichen Interaktionssystem. Mangelnde Präzision der Spielregeln impliziert auf jeden Fall die Gefahr wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens, sei es in Form eines unangemessenen Eingriffs in die Aktionsspielräume anderer Interaktionspartner durch mißbräuchliche Ausübung unangemessener Marktmacht oder sei es in der Form der Enthaltung von kompetitiver Betätigung.

Beschränkungen der letztgenannten Art zeigen sich insbesondere hinsichtlich des Einsatzes der Preispolitik als kompetitives Instrument von Bankbetrieben.²⁾ Die mangelnde Bereitschaft zu Preiswettbewerb führt Krümmel auf die

- weitgehende Erschließung der Märkte für Bankleistungen und das Fehlen von größeren Wettbewerbsoasen,
- lediglich graduelle Unterscheidung des Marktanteils und der Marktmacht der anbietenden Bankbetriebe,
- weitgehend übereinstimmenden Sortimente an Bankmarktleistungen, und die

1) Hoppmann (Fusionskontrolle, 1972), S. 25.

2) Siehe dazu auch Röper (Wettbewerbsfunktion, 1973), S. 92.

- Angleichung der Leistungsinhalte der Leistungsarten in den Sortimenten der konkurrierenden Bankbetriebe zurück.¹⁾ Obwohl seit Aufhebung der Zinsverordnung die Bildung der Bankpreise grundsätzlich frei erfolgen kann und soll, bestehen im wesentlichen für die einzelnen Gruppen von Bankbetrieben übereinstimmende Zinsempfehlungen von seiten der Spitzenverbände des Kreditgewerbes. Die Festsetzung der Bankpreise durch den einzelnen Bankbetrieb erfolgt offensichtlich auf der Grundlage dieser Empfehlungen und unter Berücksichtigung des jeweiligen reaktionsfreien Bereichs²⁾, also innerhalb des preispolitischen Spielraums, der keine Reaktionen konkurrierender Bankbetriebe erwarten läßt.

1) Vgl. Krümmel (Bankzinsen, 1964), S. 271.

2) Vgl. Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 130.

4. Der kompetitive Bankbetrieb

Die vorangegangenen Abschnitte dienen im Rahmen der Erklärungsaufgabe einer praktisch-normativ verstandenen Betriebswirtschaftslehre der deskriptiven Analyse von Faktoren, die das kompetitive Potential eines Bankbetriebes und die kompetitiven Interaktionen mit der Umwelt bestimmen.

Dieser abschließende Teil soll im Rahmen der Gestaltungsaufgabe Empfehlungen für kompetitives Verhalten von Bankbetrieben umfassen, die auf Annahmen über bestimmte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge¹⁾ beruhen.

Der kompetitive Bankbetrieb ist dadurch charakterisiert, daß alle Entscheidungen - in Einklang mit dem jeweiligen individuellen Zielsystem - auf die Realisierung größtmöglicher wettbewerblicher Betätigung ausgerichtet sind. Diese Grundeinstellung kommt sowohl in der Gestaltung seines kompetitiven Potentials als auch in der Gestaltung der kompetitiven Umweltbeziehungen und seines individuellen Interaktionssystems zum Ausdruck.

Der im Rahmen der Gestaltungsaufgabe für eine angewandte Wissenschaft geforderten Entwicklung von Entscheidungsmodellen und deren Integration in den Entscheidungsprozeß zur Ermöglichung einer optimalen bzw. befriedigenden Gestaltung des betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfeldes²⁾ kann in Anbetracht der Vielzahl komplexer bankbetrieblicher Entscheidungsprobleme nur in der Weise entsprochen werden, als auch inexacte

1) Vgl. dazu Frese (Ziele, 1971), S. 231.

2) Vgl. Heinen (Einführung, 1972), S. 223. Zur Berücksichtigung von organisatorischen Metaentscheidungen siehe Heinen (Einführung, 1972), S. 249 ff.

Methoden¹⁾ zur Entscheidungsunterstützung berücksichtigt werden müssen. Insbesondere bedingen die schlecht bzw. äußerst schlecht strukturierten kompetitiven Führungsentscheidungen adäquate entscheidungsunterstützende Methoden. Entscheidungsersetzende Methoden²⁾ bleiben außer Betracht, da selbst auf der operativen Ebene des Bankbetriebs ein weitgehender Ersatz der sozialen Elemente als Entscheidungsträger nicht möglich erscheint.

41. Entscheidungsunterstützende Methoden

Grundsätzlich kann zwischen Methoden zur Unterstützung von Entscheidungen in bezug auf gegebene organisationale Systeme und zur Unterstützung von Entscheidungen, die auf eine Veränderung dieser Systeme in Aufbau und Struktur gerichtet sind, unterschieden werden: Während der erstgenannten Möglichkeit vor allem die Methoden des Operations Research, der angewandten Informatik und der Systemanalyse zuzuordnen sind, umfaßt letztere die angewandte Organisationstheorie als methodenorientierte Disziplin.³⁾

Von diesen Alternativen erscheint im Hinblick auf praktische Problemstellungen und die in dieser Arbeit vertretene Konzeption die Systemanalyse als adäquate Methode zur Unterstützung komplexer Führungsentscheidungen im Rahmen bestehender Bankbetriebe. Dabei wird unter Zugrundelegung einer weiten Begriffsfassung Systemanalyse⁴⁾ als eine Kombination von exakten

1) Siehe dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 388 f.

2) Siehe dazu Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 382.

3) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 390 ff.

4) Zu den verschiedenen Definitionen der Systemanalyse (Deutsch (System Analysis, 1969), S. 7: "They are about as many definitions of system analysis as there are workers in this field ...") siehe Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 427 ff., insbes. S. 430, und die dort angegebene Literatur. Zur engeren Begriffsfassung siehe v. a. Koreimann (Systemanalyse, 1972), S. 14 ff.

und inexakten Methoden zur Unterstützung von schlecht bzw. äußerst schlecht strukturierten Entscheidungen verstanden, "die sich letztlich auf die Entwicklung, Bewertung und Auswahl komplexer Systeme beziehen!"¹⁾.

Grundsätzlich ist eine so verstandene Systemanalyse auf die Konstruktion exakt formulierter Modelle realer Systeme ausgerichtet, allerdings ist der Anteil exakter Methoden in der Systemanalyse vergleichsweise gering, zumal "Ziele häufig konfliktär, vage definiert oder gar nicht bekannt sind, die Anzahl alternativer Handlungsmöglichkeiten groß und die Unsicherheit über die Konsequenzen von Alternativen hoch ist"²⁾. Diese Problemstruktur, die auch auf das Entscheidungsfeld von Bankbetrieben hinsichtlich kompetitiver Alternativen zutrifft und die ausschließliche Anwendung exakter quantitativer Verfahren nicht zuläßt, erfordert eine Ergänzung durch inexakte Verfahren. Dies geschieht im Rahmen der Systemanalyse bewußt dadurch, daß systematisch Expertenurteile und subjektive Schätzungen³⁾ in den Problemlösungsprozeß einbezogen werden, um Voraussetzungen zu schaffen, bei denen befriedigende Expertenurteile zu erwarten sind, wobei versucht wird, den Prozeß, durch den diese subjektiven Urteile zustande kommen, transparent und nachvollziehbar zu machen.⁴⁾

Der Ablauf der Systemanalyse erfolgt als iterativer Prozeß⁵⁾ und führt von

1) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 430.

2) Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 432.

3) Als Beispiel dafür ist die Entwicklung eines "Master Plan" für den Bankbetrieb anzuführen; siehe March (Plan, 1972), S. 72 ff.

4) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 432.

5) Vgl. im folgenden Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 626 ff. Zum iterativen Vorgehen der Systemanalyse siehe auch Wegner (Systemanalyse, 1969), Sp. 1612 ff.; Fuchs-Wegner (Systemgestaltung, 1971), S. 266 ff.; Bleicher (Organisation, 1971), S. 173 ff.; Hertz (Systemanalyse, 1973), S. 97 ff.

der Formulierung des Problems schrittweise über die Auswahl und Formulierung von Zielsetzungen, die Entwicklung von Alternativen zur Erreichung dieser Ziele, der Sammlung von Daten (im Hinblick auf die generierten Handlungsalternativen) schließlich zur Konstruktion von Modellen, die Prognosen der Konsequenzen bzw. Ergebnisse jeder Alternative sowie das Ausmaß der Zielerreichung vermitteln sollen. Als Modelle in diesem Sinn kommen verbale Beschreibungen einer Situation, graphische Wiedergaben, Expertenbefragungen, technische Apparaturen, Gaming, sowie Modelle des Operations Research, der Ökonometrie und der Computer-Simulation in Frage.¹⁾ Auf die Modellkonstruktion folgen als nächste Schritte die Abwägung von Kosten und Nutzen, die aus der jeweiligen Alternative resultieren, und - als experimentelle Phase zur Berücksichtigung der Unsicherheit - Empfindlichkeitstests der dominanten Lösungshypothese. Wird eine zufriedenstellende Lösung nicht gefunden, so werden die Iterationen mit Infragestellung der Annahmen, Überprüfung der Ziele, Erschließung neuer Alternativen und der Neuformulierung des Problems fortgesetzt.

1) Zu den Verfahren der Systemanalyse siehe auch Couger/Knapp (System, 1974), S. 41 ff.

42. Gestaltung des kompetitiven Potentials

Die Methode der Systemanalyse, deren Anwendungsbereich grundsätzlich unbeschränkt ist, kann gleichermaßen auf wissenschaftlich - theoretische Probleme und auf praxisbezogene Gestaltungstätigkeiten angewandt werden; bezogen auf praktische Gestaltungsprobleme gibt die Systemanalyse Entscheidungshilfen zur zweckmäßigen bzw. optimalen Gestaltung von Organisationen.¹⁾

Die organisatorische Gesamtsystemgestaltung erfolgt auf der Grundlage vorangegangener Systemdifferenzierung, die der Reduktion von Komplexität und Veränderlichkeit sowohl gegenüber der externen als auch der internen organisatorischen Umwelt dient, als Synthese von Basis-, Zwischen- und Subsystemen.²⁾ Synthese bedeutet somit im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung das Herstellen von Beziehungen zwischen den Organisationselementen einerseits und zwischen Teilsystemen und dem Gesamtsystem andererseits.³⁾

Empfehlungen zur Gestaltung des kompetitiven Potentials beziehen sich - entsprechend der Haupteinflußgrößen bankbetrieblichen Verhaltens - auf die Zielsetzungen und Organisation sowie Organisationsstruktur des Bankbetriebes.

1) Vgl. dazu Wegner (Systemanalyse, 1969), Sp. 1612 ff.

2) Siehe Bleicher (Organisation, 1971), S. 174 ff.; Wegner (Systemanalyse, 1969), Sp. 1615 f.

3) Vgl. Bleicher (Organisation, 1971), S. 174 und 176.

421. Gestaltung der Zielsetzungen

Die Bestandsaufnahme banktypischer Oberziele ergab bereits die grundsätzlich kompetitive Ausrichtung bankbetrieblicher Zielsysteme.¹⁾ Insbesondere trifft diese Einstellung zu kompetitiver Betätigung auf die Oberziele Marktausweitung und Wachstum, Gewinnstreben und Erhöhung der Eigenkapitalausstattung, sowie das Streben nach Macht zu. Beschränkungen kompetitiven Verhaltens gehen dagegen einerseits von den Nebenbedingungen bzw. Unterzielen Sicherheit und Aufrechterhaltung der Liquidität, andererseits von unzureichend operational formulierten Subzielen für die Entscheidungsträger des administrativen und operativen Entscheidungssystems aus.

Eine Intensivierung kompetitiven Verhaltens läßt sich durch Entwicklung und Anwendung exakter Planungsmethoden und -techniken²⁾ erreichen. Das trifft vor allem auf das Liquiditätsproblem zu: Unsicherheit über die zukünftig erforderliche Liquidität führt zu der unter kompetitiven Gesichtspunkten ungünstig zu beurteilenden Situation, daß Liquidität über das als Sicherheitsbestand zwingend notwendige Maß hinaus gehalten wird.

Detaillierte dynamische Gesamtmodelle zur längerfristigen Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung³⁾ sowohl mit den Methoden des Operations Research als auch der computergestützten Simulation tragen zu einer exakteren Liquiditätsplanung⁴⁾ und damit zu verbesserter Zielerreichung bei.

1) Vgl. Abschnitt 2323.

2) Zum Dilemma der Planung in Bankbetrieben siehe Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 108.

3) Als Beispiel dafür siehe das dynamische Gesamtmodell von Meyer zu Selhausen (Optimalplanung, 1970).

4) Zu den Schwierigkeiten bankbetrieblicher Liquiditätsplanung siehe Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 543 ff.

Operationalere Gestaltung der Subziele wird durch einen Zielbildungsprozeß erreicht oder verbessert, der die Mitarbeit und starke Beteiligung auch der mittleren und unteren Führungsebenen einschließt, sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt durchgängig ist, und im Bereich besonders wichtiger Ziele in quantifizierte Vorgabesysteme mündet.

422. Gestaltung der bankbetrieblichen Organisation und Organisationsstruktur

Empfehlungen zur Gestaltung beziehen sich in diesem Zusammenhang¹⁾ auf die verstärkte kompetitive Ausrichtung der bankbetrieblichen Subsysteme und - insbesondere für das Produktions-Subsystem relevant - deren Basissysteme.

4221. Produktions-Subsystem

Gestaltungsempfehlungen für das Produktionssystem eines Bankbetriebes haben die Eigenschaften und Besonderheiten der Bankmarktleistungen als absatzfähige Dienstleistungen²⁾ zu berücksichtigen. Die Gestaltung des Gesamtleistungsprogramms³⁾ eines Bankbetriebs bezieht sich auf die Abgrenzung des Leistungsprogramms und die Gestaltung der einzelnen Bankmarktleistungen unter Beachtung des spezifischen bankbetrieblichen Zielsystems.

1) Zur Notwendigkeit der Umgestaltung der Organisationsstruktur zur Bewältigung des Bankgeschäfts der Zukunft siehe Kleffel (Wettbewerbsprobleme, 1971), S. 438 f.

2) Vgl. Abschnitt 23122.

3) Siehe dazu auch Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 131 ff.

Die Gestaltung des Produktionssystems umfaßt daneben Probleme der zweckmäßigen Kombination der Produktionsfaktoren und der bestmöglichen Auslastung der Produktionskapazität.

Die Festlegung des Gesamtleistungsprogramms erfolgt damit in Abhängigkeit von betrieblichen und marktbedingten Faktoren: Ein optimales Bankleistungsprogramm verbindet in marktorientierter Gestaltung Teilleistungsprogramme, die an den Bedürfnissen verschiedener Kundengruppen ausgerichtet sind mit betriebsbedingten Erfordernissen der funktionalen Teilleistungsbereiche¹⁾ (Kredit-, Anlage-, Zahlungsverkehrs- und sonstigen Leistungen). Wettbewerbsvorteile entstehen durch bestmögliche Erfassung der differenzierten Bedürfnisse verschiedener, weitgehend homogener Kundengruppen durch sachbezogene Marktforschung und der bestmöglichen Entsprechung einzelner Bankmarktleistungen. Als Entscheidungshilfen zur Realisierung optimaler Gesamtleistungsprogramme bieten sich vor allem computerunterstützte Entscheidungsmodelle an.

Im Hinblick auf die Faktorkombination ergibt sich das Problem der zweckmäßigen, effizienten Gestaltung bankbetrieblicher Basissysteme und Basisprozesse. Als Basissysteme²⁾ können kleinste, leistungsbereite und auf Dauer geschaffene organisatorische Einheiten aufgefaßt werden, die zur Erfüllung ihrer Aufgabe(n) aus einem oder mehreren sozialen Elementen sowie einem oder mehreren Sachmitteln bestehen. Dadurch ergibt sich ein Zuordnungsproblem insofern, als eine bestimmte - zur Aufgabenerfüllung erforderliche - qualitativ differenzierte Arbeitsmenge auf soziale Elemente und Sachmittel unter Berücksichtigung der optimalen Leistungsverhältnisse der sozialen Elemente und ihrer Arbeitsmittel zu übertragen

1) Siehe dazu Büschgen (Bankbetriebslehre, 1972), S. 138 f.

2) Vgl. im folgenden Bleicher (Organisation, 1971), S. 174 f.

ist. In der Regel wird dieses Problem durch sukzessive Zuordnung der Organisationselemente gelöst, wobei sowohl von der Aufgabe als auch von konkreten sozialen Elementen oder konkreten Sachmitteln ausgegangen werden kann.

Zweckmäßigerweise ist für die Zuordnung von den Aufgaben¹⁾ des Basissystems, die aus den Zielen des Bankbetriebs abgeleitet und in der Angabe von spezifischen Tätigkeiten an bestimmten Verrichtungsobjekten formuliert sind, auszugehen. Es ergeben sich dabei Entscheidungsprobleme sowohl hinsichtlich der Auswahl der konkreten sozialen Elemente, die bei gegebenen konkreten Mitteln die von der Aufgabe geforderte Arbeitsmenge erbringen können, als auch hinsichtlich der Wahl der konkreten Mittel, die bei gegebenem Leistungsvermögen der zur Verfügung stehenden konkreten sozialen Elemente und bei gegebener Arbeitsmenge der Aufgabe einzusetzen sind.²⁾ Die Aufgaben des Basissystems bestimmen entsprechend ihrer Art die qualitative und entsprechend des Umfangs der Aufgabenerfüllung die quantitative Kapazität bzw. Dimensionierung³⁾ bankbetrieblicher Basissysteme.

Die Zahl und Bildung bankbetrieblicher Basissysteme ist von den Zielsetzungen des Produktions-Subsystems, in das die Basissysteme integriert sind, abhängig. Hinsichtlich der Dimensionierung des Produktionssystems ergibt sich das bekannte Dilemma zwischen langfristig notwendiger Kapazität von Bankbetrieben und kurzfristigen Beschäftigungsschwankungen, das aus der Natur der Bankmarktleistungen als nicht lagerfähiger Dienstleistungen resultiert. Eine befriedigende Lösung dieses kompetitiv bedeutsamen Pro-

1) Siehe dazu Bleicher (Organisation, 1971), S. 171. Zur Koppelung der Elemente des Basissystems siehe auch Aleweil (Koppelung, 1971), S. 184 f.

2) Vgl. Bleicher (Organisation, 1971), S. 175.

3) Siehe dazu Bleicher (Organisation, 1971), S. 175.

blems erscheint vor allem durch

- exakte Aufgabenformulierung für die Basissysteme (Stellenbeschreibungen, Geschäftsanweisungen, Führungsleitsätze)¹⁾ und zweckmäßige Zuordnung der zur jeweiligen Aufgabenerfüllung geeignetsten konkreten sozialen Elemente und Sachmittel,
- geringe Spezialisierung der Basissysteme, um Flexibilität in der Aufgabenerfüllung zu erreichen,
- Steuerung des Einsatzes der Basissysteme in Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nachfrager nach Bankmarktleistungen (Erhöhung der Flexibilität der bankbetrieblichen Organisation durch kundengerechte Anpassung der Betriebsbereitschaft²⁾),

möglich zu sein.

4222. Unterstützungs-Subsystem

In diesem Zusammenhang ist insbesondere die kompetitiv bedeutsame Gestaltung des Zweigstellennetzes, das den Absatz von Bankmarktleistungen gewährleisten soll, von Interesse.

Bei der Gestaltung (Errichtung und Änderung) des Zweigstellennetzes eines Bankbetriebes handelt es sich um sehr komplexe, schlecht-strukturierte Entscheidungsprobleme, für die eine Lösung mit exakten Methoden aus-

1) Zur Anwendung in der Praxis siehe Wilhelm (Reform, 1974), S. 38 ff.

2) Dichtl/Penzkofer (Schalteröffnungszeiten II, 1970), S. 1025, weisen auf die erstaunlichen Erfolge eines Bankbetriebes hin, der die Betriebsbereitschaft kundengerecht variiert.

scheidet. Als Ausweg und Entscheidungshilfe bietet sich die inexacte Methode der Nutzen-Kosten-Analyse (NKA) an, die eine Festlegung von Prioritäten zwischen verschiedenen, auf das gleiche Ziel gerichteten Alternativen erlaubt und somit die Ermittlung optimaler Handlungsalternativen unterstützt.¹⁾ Das Konzept der NKA, das grundsätzlich auch auf einzelwirtschaftliche Probleme Anwendung finden kann, besteht darin, die Wirtschaftlichkeit von Alternativen durch Ermittlung und Gegenüberstellung des für jede Alternative erwarteten gesamten Nutzenzugangs und gesamten Kosten zu ermitteln; in Anbetracht der äußerst komplexen Problemstruktur beschränkt sich die NKA allerdings vielfach auf die Analyse relevanter Schlüsselgrößen, die Grundlage der Beurteilung der Alternativen durch die Entscheidungsträger sind.²⁾ Ausgewählt wird diejenige Alternative, die nach dem jeweiligen Effizienzmaß am meisten zur Zielerreichung beiträgt.³⁾

Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Errichtung oder Änderung von Zweigstellen erscheint die Kapitalwertmethode als geeignetes Effizienzkriterium:⁴⁾ Auswahlkriterium (i = Diskontsatz) ist die positive Differenz zwischen den diskontierten Nutzen (N) und diskontierten Kosten (K), die von der betreffenden Alternative während ihres Bestehens verursacht werden, also

$$\sum_{t=1}^n \frac{N}{(1+i)^t} > \sum_{t=1}^n \frac{K}{(1+i)^t}$$

1) Vgl. dazu und im folgenden Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 606.

2) Zu den Techniken der NKA siehe v. a. Emery (Analysis, 1974), S. 416 ff. und Sharpe (Cost, 1974), S. 446 ff.

3) Siehe Recktenwald (Analyse, 1971), S. 14.

4) Zu den gebräuchlichsten Effizienzmaßen siehe Recktenwald (Analyse, 1971), S. 14 ff.

Dieses relativ einfache Grundkonzept der NKA kompliziert sich allerdings dadurch, daß einerseits von jeder Alternative direkte, indirekte sowie intangible (unwägbare) Nutzen und Kosten¹⁾ ausgehen können, andererseits die Bestimmung dessen, was als Nutzen und Kosten in die Analyse eingehen soll, von den Zielsetzungen des Entscheidungsträgers abhängig ist.²⁾

Die NKA geht mit der Erfassung und Bewertung aller realen Nutzen und Kosten über rein betriebswirtschaftliche Investitionskalküle hinaus und erfaßt insbesondere über die intangiblen Nutzen und Kosten und deren "Umrechnung" in tangible Nutzen und Kosten auch die für die Wettbewerbsposition von Bankbetrieben erheblichen indirekten Unterstützungen durch die Umwelt (z. B. in Form der positiven oder negativen Änderungen der subjektiven Einstellung von Elementen der Umwelt gegenüber dem Bankbetrieb bzw. der Gesamtheit der Bankbetriebe; Goodwill).

4223. Instandhaltungs-Subsystem

In Anbetracht der in Abschnitt 23143 getroffenen Feststellung, daß die Qualität und Qualifikation der sozialen Elemente die Qualität der Bankmarktleistungen in großem Umfang prägt, sind an dieser Stelle Empfehlungen für Maßnahmen zu geben, die auf eine Verbesserung des Leistungsvermögens und der Qualifikation zur Gestaltung des Instandhaltungssystems abzielen.

Wirksame Maßnahmen zur Aktivierung des sozialen Leistungspotentials gehen vor allem von der Gestaltung des Anreizsystems eines Bankbetriebes aus. Das Anreizsystem umfaßt die Summe der bewußt gestalteten Arbeits-

1) Zur Erfassung und Bewertung siehe Emery (Analysis, 1974), S. 419 f.; Recktenwald (Analyse, 1971), S. 24 ff.

2) Vgl. Kirsch et al. (Logistik, 1973), S. 608.

bedingungen, die sowohl bestimmte erwünschte Verhaltensweisen auslösen oder verstärken als auch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern.¹⁾

Voraussetzung für die Wirksamkeit von Leistungsanreizen ist, daß

- die Leistungsanreize in direktem Verhältnis zur erbrachten besseren Leistung stehen,
- die Belohnungen fest zugesichert sind,
- die versprochenen Anreize möglichst unmittelbar nach zufriedenstellender Ausführung der Aufgabe vergeben werden.²⁾

Bei der Gestaltung von Leistungsanreizen sind vor allem die nichtfinanziellen Anreize, wie das Bedürfnis der sozialen Elemente nach Wertschätzung und Anerkennung der persönlichen Leistung, das Bedürfnis nach Information, das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Betriebsgemeinschaft, das Vertrauen der Vorgesetzten, das Bedürfnis nach angemessener Entscheidungsfreiheit sowie das Bedürfnis, Gelerntes anzuwenden und Erfahrungen nutzen zu können, zu berücksichtigen.³⁾ Je höher die Übereinstimmung der Leistungsanreize mit den individuellen Bedürfnissen der sozialen Elemente, desto höher ist ihr Zufriedenheitsgrad und die Identifikation mit ihrer Tätigkeit; ein hoher Zufriedenheitsgrad schafft die Voraussetzungen, daß soziale Elemente bereit sind, den an sie gestellten Anforderungen zu entsprechen bzw. auch überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen.⁴⁾

1) Siehe dazu Wild (Organisation, 1973), S. 47; Weinert (Arbeitsanreize, 1973), S. 437.

2) Vgl. Weinert (Arbeitsanreize, 1973), S. 441.

3) Siehe dazu Weinert (Arbeitsanreize, 1973), S. 440 f.; Kern (Arbeitsmotivation, 1972), S. 305 f.; Miller (Bank, 1970), S. 62 f. Zur Gestaltung von Belohnungssystemen siehe auch Galbraith/Cummings (Investigation, 1971), S. 204 f.

4) Siehe dazu Kern (Arbeitsmotivation, 1972), S. 305 f.; Hettlage (Informationspolitik, 1972), S. 137.

Die Feststellung der Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der sozialen Elemente stellt die Vorstufe der Gestaltung der Mitarbeiterentwicklung im Rahmen der Qualifikationserhöhung dar. Das individuelle Aus- bzw. Weiterbildungsbedürfnis stellt sich als Verhaltenslücke zwischen den Verhaltensanforderungen (Soll-Verhalten) und dem verfügbaren Ist-Verhalten dar.¹⁾ Zur Erfassung der Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse bieten sich vor allem Verfahren der Befragung (des Auszubildenden selbst, durch seine Vorgesetzten oder Fachstellen), der Dokumentenanalyse (z. B. Leistungsbeurteilungen) und der Beobachtung des Aufgabenvollzugs (Dauerbeobachtung, Multi- und Mikromultimomentaufnahme,²⁾ Selbstbeobachtung des Auszubildenden)³⁾ an.

Die Weiterbildungsmaßnahmen des Betriebs und die Bildungsanstrengungen der sozialen Elemente dienen einerseits der notwendigen Wiederauffrischung und Modernisierung des Fachkönnens, andererseits den Bedürfnissen des einzelnen sozialen Elementes nach erfolgreicher und befriedigender Tätigkeit am Arbeitsplatz.⁴⁾

1) Vgl. Lattmann (Ausbildungspolitik, 1973), S. 55.

2) Siehe dazu Grandin (Multimomentverfahren, 1970).

3) Vgl. Lattmann (Ausbildungspolitik, 1973), S. 56.

4) Siehe dazu Sahm (Weiterbildung, 1973), S. 445 ff.

4224. Informations-Subsystem

Die in dieser Arbeit vertretene systemtheoretische Konzeption und die Notwendigkeit, Nachrichtenströme im Hinblick auf Menge und Qualität der Informationen, sowie bezüglich der Empfänger optimal zu organisieren¹⁾, impliziert die Einführung und Anwendung umfassender Datenbanksysteme, die sich auf das Gesamtsystem Bankbetrieb erstrecken.

Während der bisherige Einsatz von EDV-Anlagen in Bankbetrieben vorwiegend auf Massendatenverarbeitung im Rahmen der Lösung von Teilproblemen ausgerichtet war und ist²⁾, wodurch sich auf Grund des dezentralen Aufbaus der Datenbestände ein hohes Maß an Redundanz und unterschiedlichem Aktualitätsgrad ergab, bedingen Datenbanksysteme, denen die Konzeption von der einmaligen Speicherung aller Primärdaten zugrunde liegt, eine weitgehende Normierung aller Daten innerhalb des Bankbetriebes, die Ermittlung von Zusammenhängen in der Datenverwendung sowie die Bildung von verwendungsbezogenen Datengruppen.³⁾

Ein Datenbanksystem⁴⁾ besteht aus einer oder mehrerer, miteinander verknüpfter Datenbanken; sie sind als nicht redundante Sammlung von miteinander in Beziehung stehenden Daten definiert, welche von einem oder mehreren Anwendungsprogrammen verarbeitet werden können. Der Aufbau der Datenstrukturen erfolgt bei Datenbanken auf der Grundlage von Funktionsanalysen des Bankbetriebes nach Haupt- und Unterfunktionen, wobei diese

1) Siehe dazu Hartmann (Unternehmensführung, 1973), S. 12.

2) Siehe dazu Weigand/Witte (Felduntersuchungen, 1972), S. 101 und 105; Kleffel (Wettbewerbsprobleme, 1971), S. 438.

3) Vgl. Mühlemann (Datenbanken, 1973), S. 200.

4) Vgl. im folgenden Mühlemann (Datenbanken, 1973), S. 200 ff. Zur Definition und Charakteristika von Datenbank-Systemen siehe auch Merten (Datenbankorganisation, 1974), S. 14 ff.

weiter bis in die einzelnen noch in sich geschlossenen Aktivitäten verfolgt werden. Weitere Unterscheidungsmerkmale zu konventionellen EDV-Anlagen bestehen in der zentralen Datenspeicherung sowie der direkten Dateneingabe und -ausgabe mittels Datenstationen außerhalb des Rechenzentrums. Daher resultiert aus dem Einsatz von Datenbanksystemen eine starke Vereinfachung und Straffung der Arbeitsabläufe und Informationsprozesse sowohl im Bereich des operativen Entscheidungssystems als auch im Bereich des Führungssystems und damit eine erhöhte Wirtschaftlichkeit.¹⁾ Insbesondere ergibt sich für das Führungssystem die Möglichkeit, über Datenstationen eine nicht vorprogrammierte Auswertung von Daten in direktem Zugriff vorzunehmen.

4225. Führungssystem

Die systemtheoretische Betrachtungsweise erfordert die Entwicklung von geschlossenen, integrierten Führungsmodellen auf der Grundlage von Organisationsanalyse und -synthese, bei denen nicht mehr die traditionelle aufbauorganisatorische eindimensionale Konzeption in Form von über- und Unterordnungen dominant ist, sondern die vieldimensionale ablaufgerichtete Systemverkettung.²⁾

Wenn auch die Fachdiskussion dieser Probleme erst begonnen hat, können Ansatzpunkte eines derartigen systemorientierten Führungsmodells als Gestaltungsempfehlung einer Führungskonzeption rationaler Willensbildung

1) Zur Wirtschaftlichkeitsanalyse siehe Hartmann (Unternehmensführung, 1973), S. 12 ff.; Emery (Analysis, 1974), S. 395 ff.; Sharpe (Cost, 1974), S. 446 ff.; Gregory/van Horn (Value, 1974), S. 473 ff.; Fried (Computer, 1974), S. 490 ff.

2) Vgl. Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 58.

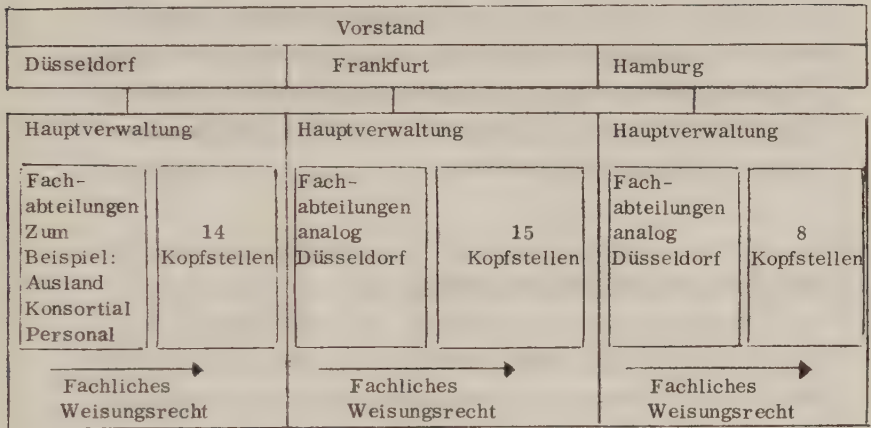
und Willensdurchsetzung auch im Bankbetrieb kurz wie folgt skizziert werden:¹⁾ Das bankbetriebliche Führungssystem umfaßt das politische und administrative Entscheidungssystem, letzteres ist in ein Planungs-, Organisations- und Personalführungssystem untergliedert. Das Planungssystem stellt ein zukunftsorientiertes Entscheidungssystem dar, in dem die organisatorisch veranlaßten Vorabentscheidungen integriert werden. Entscheidungen hinsichtlich der sozialen Elemente des Bankbetriebes (insbesondere Regelung der Führungsformen, Personalförderung und -entwicklung einschließlich der damit zusammenhängenden Leistungsbeurteilung) erfolgen durch das Personalführungssystem, während Entscheidungen, die den Gesamtzusammenhang der Organisation betreffen, vom Organisationssystem wahrgenommen werden. Die Festlegung der strategischen Zielsetzungen des Bankbetriebes einschließlich Zielkorrektur ist Aufgabe des politischen Entscheidungssystems unter Berücksichtigung der Systemerfordernisse. Auf Grund der Durchdringung von Leistungssystemen operativem und administrativem Entscheidungssystem bestehen mehrdimensionale Organisationsstrukturen in matrixhafter Form (Organisations-Tensor²⁾), die eine klare Definition der Schnittpunkte erfordern, an denen die Koordination verschiedener - ranghierarchisch gleichrangiger - Problemlösungsaspekte erfolgt: "Alles was hier regelbar ist, sollte generell geregelt werden. Der Rest vollzieht sich in Form der kollegialen Willensbildung, die unmittelbar kooperative Führungsformen induziert."³⁾

Als Beispiel für Bestrebungen sinnvoller Enthierarchisierung⁴⁾ in Richtung auf ein geschlossenes System der Bankorganisation ist die Neuorga-

-
- 1) Siehe dazu im folgenden Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 58 ff.
 - 2) Siehe dazu Wild (Organisation, 1973), S. 52.
 - 3) Bleicher (Organisationsformen, 1973), S. 59.
 - 4) Zur Auflockerung der Hierarchie siehe v. a. Wild (Organisation, 1973), S. 52 ff.

nisation der Dresdner Bank anzuführen (Abbildung 12).¹⁾

Alte Organisationsstruktur



Neue Organisationsstruktur

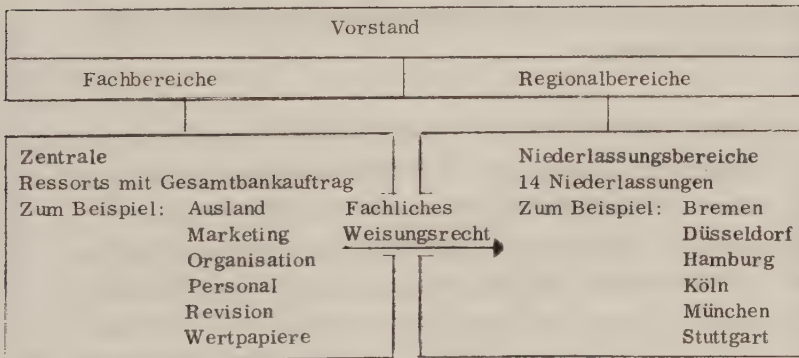


Abbildung 12

1) Quelle: Wilhelm (Reform, 1974), S. 38.

43. Gestaltung des Interaktionssystems

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie das individuelle bankbetriebliche Interaktionssystem ausgestaltet sein muß, wenn es einerseits der Forderung des Politischen Systems nach ökonomischer Effizienz¹⁾ durch Sicherung funktionsfähigen Wettbewerbs weitgehend gerecht werden soll, andererseits im Rahmen ordnungsmäßigen Marktverhaltens durch Einsatz kompetitiver Aktionsparameter den einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen bestmöglich entsprechen soll.

431. Sicherung funktionsfähigen Wettbewerbs

Das Problem der Funktionsfähigkeit eines marktwirtschaftlichen Systems und - infolge der weitgehenden Identifizierung von Marktwirtschaft und Leistungswettbewerb - des Wettbewerbs stellt sich insbesondere als ein Informationsproblem dar.²⁾ Aus diesem Grund besteht das Gestaltungsproblem im Sinne einer Effizienzsteigerung in der Verbesserung von Information und Kommunikation zwischen den Elementen des bankwirtschaftlichen Interaktionssystems.

Als Problemlösung bietet sich das - zugegebenermaßen zukunftsorientierte - "Informations-Utility-Konzept"³⁾ an: Unter Informations Utility sind umfassende Informationssysteme zu verstehen, in denen Benutzer (Unternehmungen, Haushalte, staatliche Institutionen) über Massenkommunikationsmittel entweder direkt mit einem zentralen Computer oder einem Computernetz und zugehörigen Dateien in Verbindung treten.⁴⁾ Grundlage

1) Zu diesem Problemgebiet siehe Hoppmann (Wettbewerbspolitik, 1970), S. 411 ff.

2) Siehe dazu auch Szyperski (Informationstechnologie, 1973), S. 31.

3) Szyperski (Informationstechnologie, 1973), S. 31.

4) Vgl. dazu und im folgenden Szyperski (Informationstechnologie, 1973), S. 31 ff.

dafür sind ein zentrales Computersystem bzw. dezentralisierter Computer-verbund, das Kommunikationsnetz und Datenendstellen. Mit Hilfe derartiger Informationstechnologien werden die Benutzer zu rationalem Informations- und Entscheidungsverhalten veranlaßt; die so verbesserte Markttransparenz erlaubt wirtschaftlich fundiertere Marktentscheidungen. Dazu kommt insbesondere für den Konsumenten die Konsequenz größerer Aktionsspielräume (Freiheitsräume) und die Erhöhung der Kompetitivität des Interaktionsprozesses.

Ansätze für die Verwirklichung derartiger Konzepte im bankwirtschaftlichen Bereich zeichnen sich z. B. durch Einrichtung eines "All Banks Data Telecommunication System" der japanischen Commercial Banks ab:¹⁾ Alle 88 Banken dieses Sektors mit insgesamt 6.800 Zweigstellen sind zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs über das Computerzentrum in Tokio in einem Computernetz miteinander verbunden. Darüber hinaus wird das Inter-Bank-Computersystem durch Intra-Bank-Computersysteme der angeschlossenen Bankbetriebe ergänzt.

1) Siehe dazu Endo (Bank, 1972), S. 24 ff.

432. Gestaltung des individuellen bankbetrieblichen Interaktionssystems

Von wesentlicher kompetitiver Bedeutung aus der Sicht des Bankbetriebes ist das Gelingen der Markterfassung in dem Sinne, daß hinsichtlich der Lage der Bankmarktleistung als Meinungsgegenstand im sozialen Feld dem betreffenden Bankbetrieb sowohl eine große Zahl spontaner Anhänger zufällt und vergrößert werden kann, als auch Überschneidungen mit den individuellen Interaktionssystemen anderer Bankbetriebe mit konkurrierenden Bankmarktleistungen auf ein Mindestmaß reduziert werden. Grundlage dafür ist die planmäßige und umfassende Informationsgewinnung mit Hilfe von Marketing-Informationssystemen¹⁾ über den gesamten Markt für Bankleistungen, um neue Markchancen rechtzeitig zu erkennen, und die Gewinnung von Kontrollinformationen über das individuelle Interaktionssystem, welche die zukünftige Gestaltung des Leistungsprogramms mit beeinflussen. Zweckmäßigerweise erfolgt die Informationsgewinnung in Ausrichtung auf die Erforschung der künftigen allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, der Absatzgebiete, der Kundengruppen und deren Verhalten, des Lebenszyklus von einzelnen Bankmarktleistungen bzw. Leistungsbündeln, sowie durch Konkurrenzanalyse.

Hinsichtlich des optimalen (kombinierten) Einsatzes der kompetitiv relevanten Aktionsparameter des Bankbetriebes ist in Anbetracht der komplexen Problemstruktur die Entwicklung operationaler Lösungsmodelle bisher nicht gelungen.²⁾ Unter Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse von Bankbetrieben erscheinen auch in diesem Bereich computergestützte Simulationsmodelle³⁾ als brauchbare Entscheidungshilfe.

1) Siehe dazu Meffert (Marketing-Informationssysteme, 1974), S. 95 ff.

2) Zu den gebräuchlichen Lösungstechniken siehe Marr/Picot (Absatzwirtschaft, 1972), S. 420 ff.

3) Siehe dazu Meffert (Marketing-Informationssysteme, 1974), S. 97 f.

Literaturverzeichnis

- Abel, Goerdit (Planung, 1970) Zur langfristigen Planung in Kreditinstituten, (Auswertung einer mündlichen und schriftlichen Befragung). In: Österreichisches Bank-Archiv, 1970, S. 114 - 133
- Ackermann, Karl-Friedrich (Personalpolitik, 1972) Anspruchsniveaureoretische Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik. In: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von August Marx, hrsgg. von Walter Braun, Hugo Kossbiel und Gerhard Reber. Wiesbaden 1972, S. 125 - 175
- Ackoff, Russel L. (System, 1972) Towards a system of systems concepts. In: Systems Behaviour, ed. by John Beishon and Geoff Peters, London usw. 1972, S. 83 - 90
- Adam, Adolf/Elmar Helten/
Friedrich Scholl (Modelle, 1970) Kybernetische Modelle und Methoden. Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Moderne Lehrtexte: Wirtschaftswissenschaften, Band 2, Köln und Opladen 1970
- Adams, Klaus/
Kiederich, Klaus (Systemanalyse, 1973) Systemanalyse. Arbeitstechniken der EDV-Organisation, Opladen 1973
- Aguilar, Francis J. (Environment, 1967) Scanning the Business Environment. New York 1967
- Agyris, Chris (Organization, 1964) Integrating the Individual and the Organization, New York usw. 1964
- Agyris, Chris (Innovation, 1968) Organization and Innovation, 3rd Print. Homewood, Illinois, 1968
- Agyris, Chris (Selections, 1969) Selections from Organization of a Bank. In: Organizations: Systems, Control and Adaption, Volume II, Ed. by Joseph A. Litterer, 2nd Edition New York usw. 1969, S. 127 - 145
- Albert, Hans (Marktsoziologie, 1967) Marktsoziologie und Entscheidungslogik, ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive. Soziologische Texte, Band 36, Neuwied am Rhein/Berlin 1967

- Alhadeff, David A. (Monopoly, 1954) Monopoly and Competition in Banking. Berkeley and Los Angeles 1954
- Alewell, Karl/
Knut Bleicher/
Dietger Hahn (Anwendung, 1971) Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme. In: ZfO, 1971, S. 159 - 160
- Alewell, Karl (Koppelung, 1971) Die Koppelung des Systems Unternehmung mit dem Umsystem, dargestellt am Beispiel des Absatzsystems. In: ZfO, 1971, S. 178 - 188
- Aust, Eberhard (Wettbewerb, 1963) Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft. Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie. Frankfurt am Main, 1963
- Bauer, Ludwig (Zielkonzeptionen, 1971) Leistungsveränderungen im Rahmen der Zielkonzeptionen öffentlich-rechtlicher deutscher Sparkassen. Dissertation München 1971
- Baumann, Horst (Volksbanken, 1971) Die Volksbanken. Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Band 16. 4. Aufl. Frankfurt am Main 1971
- Baxter, Nevins D. /
McFarland, David /
Shapiro, Harold T. (Banking Structure, 1967) Banking Structure and Non-bank Financial Intermediaries. In: The National Banking Review, Vol. 4, 1966/67, S. 305 - 316
- Becker, Howard (Interaction, 1965) Social Interaction. In: A Dictionary of the Social Sciences. Ed. by Julius Gould and William L. Kolb. 2nd. Print, New York 1965, S. 657 - 658 .
- Beer, Stafford (Cybernetics, 1968) What has Cybernetics to do with Operational Research? In: Management Systems. Ed. by Peter P. Schoderbek, 1st Corr. Print. New York usw. 1968, S. 276 - 288
- Behrends, Christian (Marktkonstellation, 1970), Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation. Schriften zur Handelsforschung, Nr. 40. Köln und Opladen 1970

- Beloch, Horst (Aufgaben, 1974) Aufgaben von morgen erkannt - das Wachstum im Griff. In: management heute, 2/1974, S. 18 - 19
- Benston, George J. (Optimal Banking, 1972) The Optimal Banking Structure. Theory and Evidence from the United States. In: Kredit und Kapital. 5. Jg. 1972, Heft 4, S. 438 - 476
- Berger, Seymour M. / William W. Lambert (Theory, 1968) Stimulus-Response-Theory in Contemporary Social Psychology. In: The Handbook of Social Psychology, Vol. 1. Ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson. 2nd Ed. Reading, Massachusetts usw. 1968, S. 81 - 178
- Berkowitz, Leonard (Motivation, 1969) Social Motivation. In: The Handbook of Social Psychology. Ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson. Volume Three. 2nd Ed. Reading, Massachusetts usw. 1969, S. 50 - 135
- Berthel, Jürgen (Unternehmenssteuerung, 1973) Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme. Stuttgart 1973
- Bidlingmaier, Johannes (Unternehmensziele, 1970) Unternehmensziele und Absatzziele. In: Marketing Journal, 1970, Heft 1, S. 16 - 20
- Bischoff, Manfred (Zielsysteme, 1973) Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung. Beiträge zur Datenverarbeitung und Unternehmensforschung, Band 7. Meisenheim am Glan 1973
- Bitz, Michael (Vermögenspolitische Instrumente, 1971) Vermögenspolitische Instrumente und ihre Wirkungen. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jahrgang, 1971, S. 89 - 94
- Bleicher, Knut (Span of Control, 1969) Span of Control. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 1532 - 1536

- Bleicher, Knut (Organisation, 1971), Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht. In: ZfO, 1971, S. 171 - 177
- Bleicher, Knut (Organisationsformen, 1973) Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen. In: ZfO, 1973, S. 55 - 62
- Bleicher, Knut (Systemanalyse, 1974) Systemanalyse internationaler Unternehmungen. In: Unternehmungsführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsgg. von Jürgen Wild, Berlin 1974, S. 253 - 296
- Bloch, Ernest (Structure, 1971) Change in the Structure of Bank and Nonbank Competition in the United States. In: Banking Markets and Financial Institutions, ed. by Thomas G. Gies and Vincent P. Apilado, Homewood, Illinois 1971, S. 113 - 129
- Blohm, Hans (Entscheidungsbaum, 1972) Der Entscheidungsbaum als praktikables Entscheidungsmodell im Meta-Regelkreissystem. In: ZfO, 1972, S. 227 - 232
- Bössmann, Eva (Organisationstheorien, 1961) Moderne Organisationstheorien. In: ZfhF, 13. Jg. 1961, S. 137 - 146
- Bosch, Heinz-Dieter (Anlageverhalten, 1973) Zusammenhänge zwischen der Sozialstruktur und dem Anlageverhalten privater Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland. In: Bank-Betrieb, 13. Jg. 1973, S. 218 - 224
- Bosch, Heinz-Dieter (Vermögenssituation, 1973) Zur Vermögenssituation der privaten Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I: Eine vergleichende sozio-ökonomische Datenanalyse der Jahre 1960/61 und 1969. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Band 60/I. Berlin 1973
- Boulding, Kenneth E. (Systems, 1968) General Systems Theory - The Skeleton of Science. In: Management Systems, ed. by Peter P. Schoderbek, 1st Corr. Print., New York usw., 1968, S. 7-15

- Bräutigam, Jochen (Kostenfunktionen, 1972) Kostenfunktionen in Kreditinstituten. Eine Analyse der empirischen Kostenuntersuchungen im amerikanischen Bankwesen. Band 12 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Wiesbaden 1972
- Brandt, Karl (Diskussion, 1973) Diskussionsbeitrag zum Vortrag von Kurt W. Rothschild "Macht: Die Lücke in der Preistheorie". In: Macht und ökonomisches Gesetz, Zweiter Halbband. Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Bonn 1972. Hrsgg. von Hans K. Schneider und Christian Watrin. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Band 74/II. Berlin 1973, S. 1112 - 1117 und S. 1124.
- Brandt, Ursula/
Bernd Köhler (Norm, 1972) Norm und Konformität. In: Handbuch der Psychologie. 7. Band, 2. Halbband, hrsgg. von C. F. Graumann, Göttingen 1972, S. 1710 - 1789
- Bratter, Herbert (Antitrust Division, 1969) The Antitrust Division and Banking. In: Banking, No. 1, July 1969, Vol. LXII, S. 48 - 49
- Brucker, Eric (Competition, 1970) A Microeconomic Approach to Banking Competition. In: The Journal of Finance, Vol. XXV, 1970, S. 1133 - 1141
- Büschgen, Hans E. (Unternehmensführung I, 1969) Wissenschaftliche Unternehmensführung und operations research im Bankbetrieb - I. Teil. In: Bank-Betrieb, 1969, S. 206 - 212
- Büschgen, Hans E. (Unternehmensführung II, 1969) Wissenschaftliche Unternehmensführung und operations research im Bankbetrieb - II. Teil. In: Bank-Betrieb, 1969, S. 351 - 358
- Büschgen, Hans E. (Planung, 1969) Zum Problem der Planung von Wertpapierbeständen, insbesondere durch Kreditinstitute und Investmentgesellschaften. In: Kredit und Kapital, 1969, S. 1 - 59

- Büschgen, Hans E. (Universalbankensystem, 1971) Das Universalbankensystem. Ein Gutachten. Frankfurt/Main 1971
- Büschgen, Hans E. (Bankbetriebslehre, 1972) Bankbetriebslehre. Wiesbaden 1972
- Büschgen, Hans E. (Marketing, 1972) Marketing in der Bankbetriebslehre. In: bank und markt, 1. Jg., Dezember 1972, S. 29 - 32
- Büschgen, Hans E. (Planung I, 1972) Langfristige Planung bei amerikanischen Banken I. In: ZfK, 1972, S. 629 - 634
- Bundeskartellamt (Tätigkeitsbericht, 1970) Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamts für 1970, Bundestags-Drucksache VI/2380
- Bundesregierung (Begründung, GWB, 1958) Begründung zu dem Entwurf eines Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Bundestags-Drucksache II/1158), abgedruckt in: Müller/Henneberg/Schwartz (Hrsg.): Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Kommentar, Köln 1958, S. 1057 - 1128
- Bundesregierung (Begründung Kreditwesengesetz, 1959) Entwurf eines Gesetzes über das Kreditwesen (nebst Begründung) der Bundesregierung, Drucksache III/1114 vom 25. Mai 1959, Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode
- Bundesregierung (Wettbewerbsverschiebungen, 1968) Bericht der Bundesregierung über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung, Bundestags-Drucksache V/3500 vom 18. November 1968
- Bundestag (Bericht Kreditwesengesetz) Schriftlicher Bericht des Wirtschaftsausschusses (16. Ausschuß) über den von der Bundesregierung eingebrachten Entwurf eines Gesetzes über das Kreditwesen - Drucksachen 1114, 2563 - und den vom Bundesrat eingebrachten Entwurf eines Gesetzes über Zinsen, sonstige Entgelte und Werbung der Kreditinstitute - Drucksachen 884, 2563 - , zu Drucksache 2563, Deutscher Bundestag, 3. Wahlperiode

- Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.) (Jahresbericht, 1972) Jahresbericht 1971/72. o. O. 1972
- Bundesverband Deutscher Banken (Wettbewerb, 1973) Die Marktwirtschaft braucht den Wettbewerb. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 161
- Bunker, Douglas R. (Human Inputs, 1967) Human Inputs. In: Systems Analysis in Organizational Behavior, ed. by John A. Seiler. Homewood, Illinois 1967, S. 51 - 85
- Buß, Eugen (Wettbewerb, 1973) Der Wettbewerb. Eine rechtssoziologische Untersuchung. Heidelberg Sociologica, 12. Tübingen 1973
- Butz, Eckehard (Anpassung, 1969) Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebes. Band 8 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Wiesbaden 1969
- Cammann, Helmuth (Bankenverstaatlichung, 1974) Bankenverstaatlichung - Ein Irrweg für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Bank-Betrieb, 1974, S. 106 - 108
- Chandler, Lester V. (Monopolistic Elements, 1938) Monopolistic Elements in Commercial Banking. In: The Journal of Political Economy, Vol. 46, Number 1, February 1938, S. 1 - 21
- Chin, Robert (Utility, 1968) The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners. In: Management Systems, ed. by Peter P. Schoderbek. 1st. Corr. Print. New York 1968, S. 16 - 26
- Chmelik, Günter (Gewinnpolitik, 1972) Die Gewinnpolitik der Aktiengesellschaft, Diss. München 1972
- Clemens, Eli W. (Multiple-Product Firm, 1950) Price Discrimination and the Multiple-Product Firm. In: The Review of Economic Studies, Vol. XIX, 1950 - 51, No. 48, S. 1 - 11

- Clendenning, E. Wayne (Euro-Dollar-Market, 1970) The Euro-Dollar Market, Oxford 1970
- Couger, Daniel J./ Robert W. Knapp (Eds.) (System, 1974) System Analysis Techniques. New York usw. 1974
- Cramer, Jörg-Engelbrecht (Marketing, 1968) Marketing im Bankbetrieb. Frankfurt/Main 1968
- Cramer, Jörg-Engelbrecht (Dienstleistungen, 1969) Planung und Einführung neuer Dienstleistungen im Bankbetrieb, Diss. München 1969
- Cramer, Jörg E./ Roger Team (Banken, 1972) Die herausgeforderten Banken. Marketing - Management - Mitarbeiterführung, Frankfurt/Main 1972
- Crosse, Howard D. (Management Policies, 1963) Management Policies for Commercial Banks, Englewood Cliffs, N.J., 2 nd Print. 1963
- Crosse, Howard D. (Competition, 1965) Banking Structure and Competition. In: The Journal of Finance, Vol. XX, 1965, S. 349 - 357
- Cyert, R. M./ J. G. March (Organizational Objectives, 1959) A Behavioral Theory of Organizational Objectives. In: Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior. Ed. by Mason Haire, New York usw. 1959, S. 76 - 90
- Cyert, Richard M./ James G. March (Behavioral Theory, 1963) A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall International Series in Management, Englewood Cliffs, New Jersey 1963
- Cyert, Richard M./ Kenneth R. MacCrimmon (Organizations, 1968) Organizations. In: The Handbook of Social Psychology, ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson, Volume I. 2nd Edition Reading, Massachusetts usw. 1968, S. 568 - 611
- Daniel, D. Ronald (Information, 1968) Management Information Crisis. In: Peter P. Schoderbek (Ed.), Management Systems. 1st Corr. Print, New York usw. 1968, S. 53 - 63

- Davis, Steven I. (U.S. banks, 1971) U.S. banks abroad: one-stop shopping? In: Harvard Business Review, Vol. 49, July-August 1971, S. 75 - 84
- Dechert, Charles R. (Development, 1968) The Development of Cybernetics. In: Management Systems. Ed by Peter P. Schoderbek. 1st. Corr. Print. New York usw. 1968, S. 261 - 269
- De Greene, Kenyon B. (Systems, 1970) Systems and Psychology, In: Systems Psychology. Ed. by: Kenyon B. de Greene, New York usw. 1970, S. 3-50
- Deppe, Hans-Dieter (Bankbetrieb, 1964) Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen. In: ZfB, 34. Jg., 1964, S. 353 - 381
- Deppe, Hans-Dieter (Führungsproblem, 1966) Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem. In: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsgg. von Hans-Joachim Engelleiter, Herne/Berlin 1966, S. 395 - 432
- Deppe, Hans-Dieter (Problemstellungen, 1966) Über Ziele und Problemstellungen theoretisch-deduktiver Analysen einzelner Kreditinstitute. In: ZfbF, 1966, S. 616 - 648
- Deppe, Hans-Dieter (Wachstum, 1969) Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten. Stuttgart 1969
- Deppe, Hans-Dieter (Bankstellen, 1973) Wie viele Bankstellen braucht die Kundschaft? In: bank und markt, 2. Jg., Nr. 1, 1973, S. 28 - 30
- Deutsch, Morton (Field Theory, 1968) Field Theory in Social Psychology. In: The Handbook of Social Psychology, ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson, Volume I, 2nd Edition Reading, Massachusetts usw. 1968, S. 412 - 487
- Deutsch, Ralph (System Analysis, 1969) System Analysis Techniques. Prentice-Hall Electrical Engineering Series, Networks Series. Englewood Cliffs, N.J., 1969

- Deutsche Bundesbank (Kreditnehmer, 1970) Die privaten Kreditnehmer der Banken. Ergebnisse der Kreditnehmerstatistik. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1970, Nr. 10, S. 30 - 40
- Deutsche Bundesbank (Bankguthaben, 1972) Bankguthaben und sonstige Forderungen öffentlicher Haushalte an Kreditinstitute. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1972, Nr. 1, S. 39 - 44
- Deutsche Bundesbank (Entwicklung, 1973) Entwicklung des Geldvermögens und der Verpflichtungen von 1950 bis 1971. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1973, Nr. 3, S. 24 - 52
- Deutsche Bundesbank (Monatsberichte, 1973, Nr. 2) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1973, Nr. 2, S. 36
- Deutsche Bundesbank (Monatsberichte, 1973, Nr. 3) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1973, Nr. 3, S. 24 - 25
- Deutsche Bundesbank (Schichtung, 1974) Die größtmögliche Schichtung des Wertpapierbesitzes inländischer Privatpersonen. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 1974, Nr. 1, S. 12 - 18
- Dichtl, Erwin/
Peter Penzkofer (Schalteröffnungszeiten I, 1970), Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten I. In: ZfK 1970, S. 978 - 981
- Dichtl, Erwin/
Peter Penzkofer (Schalteröffnungszeiten II, 1970) Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten II. In: ZfK 1970, S. 1024 - 1025
- Dienstbach, Horst (Unternehmungsorganisation, 1972) Dynamik der Unternehmungsorganisation. Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change". Schriftenreihe Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 10, Wiesbaden 1972
- Dill, William R. (Environment, 1958) Environment as an Influence on Managerial Autonomy. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, March, 1958, S. 409 - 443

- Dürre, Günter (Ausleseprozeß, 1973) "Ausleseprozeß im Bankgewerbe", Dürre zu den Vorwürfen gegen die Bankenaufsicht. In: FAZ vom 26. 3. 1973, Nr. 72, S. 13
- Dürre, Günter (Insolvenzen, 1973) Lassen sich Insolvenzen von Banken vermeiden? In: Banken International '73. International Banking. Jährliche Sonderbeilage der Deutschen Wirtschaftszeitung, Handelsblatt vom 24. 7. 1973, S. II
- Duncan, Robert B. (Environments, 1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, S. 313 - 327
- Easton, David (Analysis, 1972) A systems analysis of political life. In: Systems Behaviour, ed. by John Beishon and Geoff Peters, London usw. 1972, S. 179 - 186
- Edwards, Franklin R. (Competition, 1965) The Banking Competition Controversy. In: The National Banking Review, Vol. 3, Number 1, September 1965, S. 1 - 34
- Eick, Jürgen (Dienstleistungen, 1965) Dienstleistungen. In: HdSW, 12. Band, Göttingen 1965
- Emery, James (Analysis, 1974) Cost/Benefit Analysis of Information Systems. In: System Analysis Techniques. Ed. by J. D. Couger/R.W. Knapp. New York usw. 1974, S. 395 - 425
- Emery, F.E./
Trist, E.L. (Environments, 1969) The Causal Texture of Organizational Environments. In: Organizations: Systems, Control and Adaptation, Volume II, ed. by Joseph A. Litterer, 2nd Edition, New York 1969, S. 220 - 228
- Emery, F.E./
E.L. Trist (Socio-Technical Systems, 1973) Socio-Technical Systems. In: Organizational Systems. Ed. by Frank Baker, Homewood, Illinois usw. 1973, S. 249 - 260
- Endo, Teruo (Bank, 1972) A Bank Data Telecommunication System in Japan. In: The Magazine of Bank Administration, Vol. XLVIII, No. 12, Dec. 1972, S. 24 - 28

- Eucken, Walter (Grundsätze, 1952) Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Hrsgg. von E. Eucken und K. P. Hensel. Bern - Tübingen 1952
- Falch, Kurt (Bankenstruktur, 1965) Bankenstruktur und Bankenliquidität. Ein Beitrag zum Wettbewerbsproblem im deutschen Bankwesen. Diss. Freiburg i. Br. 1965
- Fäßler, Klaus (Mitbestimmung, 1970) Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle. Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 6, Wiesbaden 1970
- Faißt, Lothar (Marktorientierung, 1972) Marktorientierung und Betriebsorganisation. In: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 1972, S. 109 - 114
- Feldbausch, Friedrich K. (Bankpolitik, 1969) Bankpolitik. Wiesbaden 1969
- Feyerabend, Paul K. (Empirizismus, 1967) Bemerkungen zur Geschichte und Systematik des Empirizismus, In: Grundfragen der Wissenschaften und ihre Wurzeln in der Metaphysik, hrsgg. v. Paul Weingartner, 1967, S. 136 ff.
- Fischer, Otfried (Bankbilanz-Analyse, 1956) Bankbilanz-Analyse, dargestellt am Beispiel der Aktienbanken. Bankbetriebliche Schriftenreihe, Band II. Meisenheim/Glan 1956
- Flehtner, Hans-Joachim (Kybernetik, 1969) Grundbegriffe der Kybernetik. Eine Einführung. Bücher der Zeitschrift Naturwissenschaftliche Rundschau, 4. Aufl. Stuttgart 1969
- Flik, Heinrich (Ansätze, 1969) Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 41. Berlin 1969
- Floss, Eberhard (Öffentlichkeitsarbeit, 1972) Die Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute. In: Bank-Betrieb, 1972, S. 6 - 13

- Föhl, Carl (Geldschöpfung, 1955) Geldschöpfung und Wirtschaftskreislauf. 2. Auflage, Berlin 1955
- Fortmann, Franz (Selbstkostenermittlung, 1924) Die Technik der Selbstkostenermittlung im Bankbetriebe. Diss. Frankfurt am Main 1924
- Forehand, Garlie A./
B. von Haller Gilmer (Variation, 1969) Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. In: Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Ed. by L. L. Cummings and W. E. Scott, Jr. Homewood, Illinois usw. 1969, S. 3 - 23
- Frei, Manfred-Dieter (Bestimmungsfaktoren, 1971) Betriebswirtschaftliche und sozio-psychologische Bestimmungsfaktoren des unternehmerischen Entscheidungsprozesses. In: Management International Review, Vol. 11, 1971, Heft 2 - 3, S. 67 - 81
- French, J.R.P./
Raven, B. (Basis, 1959) The Basis of Social Power. In: Studies in Social Power, ed. by Cartwright, D. Ann Arbor (Michigan) 1959, S. 150 - 167
- Frese, Erich (Kontrolle, 1969) Organisation der Kontrolle. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 873 - 881
- Frese, Erich (Ziele, 1971) Ziele als Führungsinstrumente. - Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives" - . In: ZfO, 1971, S. 227 - 238
- Frese, Jörg (Sortimentsgestaltung, 1972) Die Sortimentsgestaltung als Marktpolitisches Instrument von Kreditinstituten. In: Vertriebsplanung und Sortimentsgestaltung im Bankbetrieb, II. Teil. Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Band 19, o. O. 1972
- Frese, Jürgen (Öffentlichkeitsarbeit, 1974) Öffentlichkeitsarbeit - Eine Notwendigkeit. In: Bank-Betrieb, 1974, S. 120 - 123

- Fröhlich, Werner D. /
Stefan Wellek (Sozialisationsforschung, 1972) Der begrifflich-theoretische Hintergrund der Sozialisationsforschung. In: Handbuch der Psychologie, 7. Band, 2. Halbband, hrsgg. von C. F. Graumann, Göttingen 1972, S. 661 - 714
- Fried, Louis (Computer, 1974) How to Analyze Computer Project Costs. In: System Analysis Techniques. Ed. by J. D. Couger/R.W. Knapp. New York usw. 1974, S. 490 - 497
- Fuchs, Helmut (Planung, 1969) Planung und Probleme des Standortes von Kreditinstituten. Dissertation Köln 1969
- Fuchs, Herbert (Systemtheorie, 1969) Systemtheorie. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1618 - 1630
- Fuchs-Wegner, Gertrud (Systemgestaltung, 1971) Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Problem der Systemgestaltung. In: ZfO, 1971, S. 263 - 272
- Fünten, Heinz aus der (Sparkasse, 1969) Der Verwaltungsrat der Sparkasse. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Band 42. Berlin 1969
- Gälweiler, Alois (Produktionskosten, 1960) Produktionskosten und Produktionsgeschwindigkeit, Wiesbaden 1960
- Galbraith, Jay/
L. L. Cummings (Investigation, 1971) An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability. In: Readings in Organizational Behavior and Human Performance. Ed. by L.L. Cummings and W. E. Scott, Jr. 5th Print. Homewood, Illinois usw. 1971, S. 198 - 205
- Geiger, Helmut (Berufsbildung, 1974) Berufsbildung zwischen Utopie und Wirklichkeit. In: Sparkasse, 1974, S. 62 - 64

- Gellermann, Saul W. (Management, 1969) Management by Motivation, 2nd Print., o. O., American Management Association, 1968
- Gibson, James L. / Ivancevich, John M. / Donelly, James H. Jr. (Organizations, 1973) Organization, Structure, Processes, Behavior. Dallas, Texas usw. 1973
- Graham, Gerald Hugh (Comparison, 1968) An Analytical Comparison of Two Organizational Models with Special Emphasis on Personal and Organizational Objectives. Ph. Diss., Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Business Administration, 1968
- Grandin, Klaus-Kraft (Multimomentverfahren, 1970) Das Multimomentverfahren und seine Anwendung im Bankbetrieb, insbesondere im Rahmen der Kapazitätsplanung und der Kostenrechnung. Dissertation Aachen 1970
- Graumann, C. F. (Interaktion, 1972) Interaktion und Kommunikation. In: Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsbereiche. Hrsg.: C. F. Graumann, Göttingen 1972, S. 1109 - 1262
- Greenbaum, Stuart I. (Competition, 1967) Competition and Efficiency in the Banking System - Empirical Research and its Policy Implications. In: The Journal of Political Economy, Vol. 75, August 1967, S. 461 - 479
- Greenfield, H.J. (Services, 1966) Manpower and the Growth of Producer Services. New York usw. 1966
- Gregory, Robert H. / Richard L. van Horn (Value, 1974) Value and Cost of Information. In: System Analysis Techniques. Ed. by J.D. Couger/R.W. Knapp. New York usw. 1974, S. 473 - 489
- Grob, Hugo (Probleme, 1973) Probleme der Personal- und Sozialpolitik der Banken. In: Führung von Banken, hrsgg. von Adriano Passardi. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 17. Bern und Stuttgart 1973, S. 37 - 49

- Grochla, Erwin (Organisationstheorie, 1969) Organisations-
theorie. In: Handwörterbuch der Organisation,
hrsgg. von Erwin Grochla, Stuttgart 1969,
Sp. 1236 - 1255
- Grössle, H. K. (Fertigung, 1967) Der Mensch in der industriellen
Fertigung. Wiesbaden 1967
- Grün, Oskar (Entscheidung, 1969) Entscheidung. In: Hand-
wörterbuch der Organisation, hrsgg. von
Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 474 - 484
- Grün, Oskar (Lernverhalten, 1973) Das Lernverhalten in
Entscheidungsprozessen der Unternehmung.
Empirische Theorie der Unternehmung,
Band 2. Tübingen 1973
- Güde, Udo (Bankkalkulation, 1967) Die Bank- und Spar-
kassenkalkulation, ihre Darstellung und Kri-
tik. Bankbetriebliche Schriftenreihe, Band 3.
Meisenheim am Glan 1967
- Günther, Hans (Problematik, 1971) Die Problematik eines
öffentlichen Auftrages der Sparkassen. In:
Bank-Betrieb, 1971, S. 8 - 10
- Günther, Hans (Wettbewerbssituation, 1972) Die Wettbewerbs-
situation der Banken. In: ZfK, 1972, S. 380 -
384
- Gutenberg, Erich (Produktion, 1973) Grundlagen der Betriebs-
wirtschaftslehre. Erster Band: Die Produk-
tion. Enzyklopädie der Rechts- und Staats-
wissenschaft, Abteilung Staatswissenschaft.
20. Auflage, Berlin usw. 1973
- Gutenberg, Erich (Absatz, 1971) Grundlagen der Betriebswirt-
schaftslehre. Zweiter Band: Der Absatz.
Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissen-
schaft, Abteilung Staatswissenschaft. 13.
Auflage. Berlin usw. 1971
- Haas, J. Eugene/
Drabek, Thomas E. (Complex Organizations, 1973) Complex Or-
ganizations: A Sociological Perspective,
New York usw. 1973
- Hagenmüller, Karl Fr. (Bankbetrieb, 1959) Bankbetrieb und Bank-
politik. Wiesbaden 1959

- Hagenmüller, Karl Fr. (Bankbetrieb I, 1970) Der Bankbetrieb. Band I, Strukturlehre, Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute. 3. Aufl. Wiesbaden 1970
- Hagenmüller, Karl Fr. (Bankbetrieb II, 1970) Der Bankbetrieb, Band II, Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte. 3. Aufl., Wiesbaden 1970
- Hagenmüller, Karl Fr. (Bankbetrieb III, 1970), Der Bankbetrieb, Band III, Rechnungswesen - Bankpolitik. 3. Aufl. Wiesbaden 1970
- Hahn, Dietger (Führung, 1971) Führung des Systems Unternehmung. In: ZfO, 1971, S. 161 - 169
- Hamm, Walter (Aspekte, 1972) Wettbewerbspolitische Aspekte genossenschaftlicher Aktivität. In: Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. internationalen genossenschaftlichen Tagung, Münster 1972, hrsgg. von Erik Boettcher und Harry Westermann. Tübingen 1972, S. 465 - 496
- Handelsblatt (Zinsen, 1974) Zinsen und Gebühren/Regelsätze im standardisierten Mengengeschäft mit privaten Kunden. Nr. 68, 5./6. 4. 1974, S. 12
- Hankel, Wilhelm (Marktwirtschaft, 1970) Mehr Marktwirtschaft in den kreditwirtschaftlichen Ordnungsrahmen. In: ZfK, 1970, S. 305 - 308
- Hansen, Flemming (Behavior, 1972) Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory. New York usw. 1972
- Hartfiel, Günter (Mensch, 1973) Der Mensch als "Systemelement" oder "Herr des Systems" - Soziologische Anmerkungen zum systemtheoretischen Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. In: ZfO, 1973, S. 127 - 133
- Hartmann, Bernhard (Unternehmensführung, 1973) Unternehmensführung mit Hilfe integrierter EDV-Organisationssysteme. Freiburg im Breisgau 1973
- Hasenack, Wilhelm (Bankgewerbe, 1925) Betriebskalkulation im Bankgewerbe. Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen. Fünftes Heft. Berlin 1925

- Hax, Herbert (Entscheidungen, 1965) Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Abteilung, Heft 17. Köln usw. 1965
- Hauschildt, Jürgen (Organisation, 1970) Organisation der finanziellen Unternehmensführung. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart 1970
- Hayek, F. A. von (Wettbewerb, 1969) Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze von F. A. von Hayek. Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen. Walter Eucken Institut Freiburg i. Br., Band 5. Tübingen 1969, S. 249 - 265
- Heckhausen, Heinz (Genese, 1972) Die Interaktion der Sozialisationsvariablen in der Genese des Leistungsmotivs. In: Handbuch der Psychologie, 7. Band, 2. Halbband, hrsgg. von C. F. Graumann, Göttingen 1972, S. 955 - 1019
- Heckhausen, Heinz (Motivation, 1966) Motivation der Anspruchsniveausetzung. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsgg. von Hans Thomae. Neue Wissenschaftliche Bibliothek. 3. Aufl. Köln, Berlin 1966, S. 231 - 250
- Hein, Manfred (Bankbetriebslehre, 1969) Zur Entwicklung der theoretischen Bankbetriebslehre, zugleich eine Buchbesprechung. In: Bank-Betrieb, 1969, S. 298 - 304
- Hein, Manfred (Mißverständnisse, 1973) Mißverständnisse über die Trennung in Wert- und Stückleistung bei Kreditinstituten. In: BFUP, 25. Jg. 1973, S. 1 - 10
- Heinen, Edmund (Kostenlehre, 1970) Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen. Dritte Aufl. Wiesbaden 1970

- Heinen, Edmund (Betriebswirtschaftslehre, 1971 I) Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, hrsgg. von Gert v. Kortzfleisch. Berlin 1971, S. 21 - 37
- Heinen, Edmund (Betriebswirtschaftslehre, 1971 II) Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 41. Jg., 1971, Nr. 7, S. 429 - 444
- Heinen, Edmund (Zielsystem, 1966) Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 1. Wiesbaden 1966
- Heinen, Edmund (Entscheidungsmodelle, 1972) Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen. In: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1. Jg., 1972, S. 3 - 7
- Heinen, Edmund (Industriebetriebslehre, 1972) Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre. In: Industriebetriebslehre. Hrsgg. von Edmund Heinen. Wiesbaden 1972, S. 21 - 70
- Heinen, Edmund (Einführung, 1972) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1972
- Hellner, Thorwald (Kartell-Gesetz-Novelle, 1970) Die Kartell-Gesetz-Novelle und das Kreditgewerbe. In: Bank-Betrieb, 1970, S. 179 - 183
- Henn, Rudolf (Graphentheorie, 1970) Graphentheorie. In: Management-Enzyklopädie. Dritter Band. München 1970, S. 282 - 286
- Herrhausen, Alfred (Zielvorstellungen, 1971) Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten. In: Bank-Betrieb, 1971, S. 354 - 359
- Herrmann, Theo (Persönlichkeitsforschung, 1972) Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. 2. Aufl. Göttingen 1972

- Hertz, David B. (Systemanwendung, 1973) Systemanwendung in der Unternehmungspraxis - Stand und Entwicklungstendenzen. In: Systemorientiertes Management. hrsgg. von B. Hentsch und F. Malik. Bern und Stuttgart 1973, S. 95 - 105
- Hettlage, R (Informationspolitik, 1972) Konzepte einer innerbetrieblichen Informationspolitik. In: Die Unternehmung. 26. Jg., 1972, Nr. 3, S. 133 - 154
- Hill, Wilhelm/
Raymond Fehlbaum/
Peter Ulrich (Konzeption, 1974) Konzeption einer modernen Organisationslehre. In: ZfO, 1974, S. 4 - 16
- Hinten, Peter von (Ansatzpunkte, 1973) Ansatzpunkte einer Konzipierung einer bankbetrieblichen Kostentheorie. Diss. München 1973
- Hodge, Billy J. /
Johnson, Herbert J. (Management, 1970) Management and Organizational Behavior. A Multidimensional Approach. New York usw. 1970
- Hoppmann, Erich (Problem, 1968) Zum Problem einer wirtschaftspolitisch praktikablen Definition des Wettbewerbs. In: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, hrsgg. von Hans K. Schneider. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Band 48. Berlin 1968, S. 9 - 49
- Hoppmann, Erich (Wettbewerbspolitik, 1970) "Neue Wettbewerbspolitik": Vom Wettbewerb zur staatlichen Mikro-Steuerung. (Bemerkungen zu einem "neuen Leitbild der Wettbewerbspolitik"). In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 184. Stuttgart 1970, S. 397 - 416
- Hoppmann, Erich (Fusionskontrolle, 1972) Fusionskontrolle. Walter Eucken Institut, Vorträge und Aufsätze, 38. Tübingen 1972
- Humpert, Alfons (Bankautomation, 1974) Bankautomation - ein Mittel aktiver Wettbewerbspolitik. In: Bankinformation, 1974, Heft 1, S. 5 - 8
- Humpert, Alfons (Informationssysteme, 1974) Informationssysteme für Banken. In: Bankinformation, 1974, Heft 2, S. 12 - 14

- Irle, Martin (Macht, 1971) Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip. Frankfurt am Main 1971
- Irle, Martin (Verhalten, 1972) Verhalten in organisierten Gruppen. In: Handbuch der Psychologie, 7. Band, Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsbereiche, Hrsgg. von C. F. Graumann. Göttingen 1972. S. 1865 - 1890.
- Isaac, Alfred (Selbstkostenproblem, 1921) Über das Selbstkostenproblem im Bankbetriebe. Betriebswirtschaftliche Forschungen. Heft 11. Leipzig 1921
- Iseli, Edgar (Bankwesen, 1968) Möglichkeiten des Marketing als Grundlage der Unternehmensführung im Bankwesen. Unter spezieller Berücksichtigung der schweizerischen Banken. Diss. St. Gallen 1967. Zürich 1968
- Jacob, Adolf-Friedrich (Spareinlagen, 1966) Die Stellung der Spareinlagen in der Geschäftsbankpolitik, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsgg. von Hans-Joachim Engeleiter. Herne/Berlin 1966
- Jacob, Herbert (Wettbewerb, 1966) Wettbewerb und Konzentration. In: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung. Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, hrsgg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1966, S. 133 - 164
- Jacobs, Donald (Loan Costs, 1971) Business Loan Costs and Bank Market Structure: An Empirical Estimate of Their Relations. National Bureau of Economic Research, Occasional Paper 115. New York 1971
- Janberg, Hans (Wettbewerbsbewußtsein, 1968) Erhöhtes Wettbewerbsbewußtsein der Kreditbanken, In: ZfK, 1968, S. 960 - 962
- Jenkins, Gwilym M. (Approach, 1969) The Systems Approach. In: Journal of Systems Engineering, Vol. 1, Nr. 1, Autumn 1969, S. 3 - 49

- Jenkins, Gwilym M. (Approach, 1972) The systems approach. In: Systems Behaviour, ed. by John Beishon and Geoff Peters. London usw. 1972, S. 56 - 82
- Johnson, Richard A./
Fremont E. Kast/
James E. Rosenzweig (Systems, 1967) The Theory and Management of Systems. 2nd Ed., New York usw. 1967
- Jones, S. / Vroom, V. H. (Division, 1964) Division of Labor and performance under cooperative and competitive conditions. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 68, 1964, S. 313 - 320
- Juster, Thomas F. (Consumer Sensitivity, 1964) Consumer Sensitivity to the Price of Credit. In: Journal of Finance, Vol. XIX, 1964, S. 222 - 233
- Kaminsky, Stefan (Erfolgsrechnung, 1955) Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute. Eine theoretische, systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, Bankbetriebliche Schriftenreihe. Band 1. 2. Aufl. Meisenheim/Glan 1955
- Kappler, Ekkehard (Lernprozeß, 1970) Der Lernprozeß der Unternehmung. Ein Ansatz zu einem kybernetischen Grundmodell der Betriebswirtschaft. Dissertation München 1970
- Kappler, Ekkehard (Systementwicklung, 1972) Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen. Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Band 11. Wiesbaden 1972
- Kappler, Ekkehard (Betriebswirtschaftspraxis, 1972) Betriebswirtschaftspraxis und Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Universität. In: IBM-Nachrichten, 22. Jg., Heft 210, April 1972, S. 94 - 102
- Karsten, Erich (Ausbildung, 1971) Ausbildung als Instrument der Verkaufsförderung. In: Bank-Betrieb, 1971, S. 267 - 271
- Kast, F. E. /
Rosenzweig, J. E. (Systems Approach, 1972) The modern view: a systems approach. In: Systems Behaviour; ed. by John Beishon/Geoff Peters. London usw. 1972, S. 14 - 28

- Katz, Daniel (Motivational Basis, 1971) The Motivational Basis of Organizational Behavior. In: Readings in Organizational Behavior and Human Performance, ed. by L. L. Cummings/W. E. Scott, Jr. 5th Print. Homewood, Illinois usw. 1971, S. 264 - 267
- Katz, Daniel/
Basil S. Georgopoulos (Organizations, 1973) Organizations in a Changing World. In: Organizational Systems, ed. by Frank Baker, Homewood, Illinois usw. 1973. S. 120 - 140
- Katz, Daniel/
Robert L. Kahn (Organizations, 1966) The Social Psychology of Organizations. New York usw. 1966
- Kaufmann, Klaus (Verhalten, 1974) Verhalten in Organisationen. In: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung, hrsgg. von Karl Gustav Specht. Herne/Berlin 1974, S. 21 - 72
- Kaven, Jürgen-Peter (Wettbewerb, 1969) Der totale Wettbewerb. In: Die Teilzahlungswirtschaft, 16. Jg., 1969, S. 16 - 18
- Kern, Uwe (Arbeitsmotivation, 1972) Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation, Gedanken zur Leistungsbereitschaft der Angestellten. In: ZfO, 1972, S. 305 - 306
- Kilgus, Ernst (Führungsmodelle, 1971) Zur Anwendbarkeit von Führungsmodellen bei Schweizer Banken. In: Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebs. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 4. Bern und Stuttgart 1971, S. 9-31
- Kirsch, Werner/
Bamberger, Ingolf/
Gabele, Eduard/
Klein, Heinz-Karl (Logistik, 1973) Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973
- Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse II, 1971) Entscheidungsprozesse. Zweiter Band: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden 1971
- Kirsch, Werner (Entscheidungsprozesse III, 1971) Entscheidungsprozesse. Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

- Kirsch, Werner (Betriebswirtschaftslehre, 1972) Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit. In: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. Eine methodologische Kontroverse. Hrsg.: Günter Dlugos, Gerald Eberlein, Horst Steinmann. Düsseldorf 1972, S. 153 - 184
- Kirsch, Werner (Unternehmensziele, 1969) Die Unternehmung in organisationstheoretischer Sicht. In: ZfbF, 21. Jg., 1969, S. 665 - 675
- Kirsch, Werner / Meffert, Heribert (Organisationstheorien, 1970) Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1970. Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Band 1
- Kleffel, Andreas (Wettbewerbsprobleme, 1971) Künftige Wettbewerbsprobleme der Banken. In: Bank-Betrieb, 1971, S. 438 - 442
- Klein, Michael A. (Banking Firm, 1971) A Theory of the Banking Firm. In: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. III, Number 2, Part 1, May 1971, S. 205 - 218
- Kluge, Friedrich (Führung, 1971) Führung, Delegation und Information im Bankbetrieb. Band 13 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung. Wiesbaden 1971
- Klusak, Gustav (Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, 1969) Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften. Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Band 17. 3. Aufl., Frankfurt am Main 1969
- Köllhofer, Dietrich (Mengengeschäft, 1970) Das individuelle Mengengeschäft der Kreditinstitute. In: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, hrsgg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf. Stuttgart 1970, S. 81 - 102
- Kolbeck, Rosemarie (Planung, 1971) Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften. Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Band 11. Wiesbaden 1971

- König, René (Normen, 1969) Normen, Soziale. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsgg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 1039 - 1046
- Köppen, Joachim von (Bankmarketing, 1973) Bankmarketing und Organisationsstruktur. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 378 - 383
- Koreimann, Dieter S. (Systemanalyse, 1972) Systemanalyse. Berlin, New York 1972
- Kortzfleisch, Gert von (Interdependenzen, 1972), Interdependenzen in sozioökonomischen Systemen. In: Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmensforschung. Festschrift für Wilhelm Friedrich Riester zum 70. Geburtstag, hrsgg. von Rolf Schwinn. Würzburg - Wien 1972, S. 1 - 11
- Kortzfleisch, Gert von (Betriebswirtschaftslehre, 1971) Wissenschaftstheoretische und wissenschaftspolitische Gedanken zum Thema: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, hrsgg. von Gert v. Kortzfleisch. Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Band I. Berlin 1971, S. 1 - 20
- Kosiol, Erich (Betriebswirtschaftslehre, 1968) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Wiesbaden 1968
- Kotler, Philip (Consumerism's, 1973) How to anticipate consumerism's. In: Banking, January 1973, Vol. LXV, No. 7, S. 20 - 22
- Kreyenschmidt, Gisela (Ausbildungsordnung, 1973) Neue Ausbildungsordnung "Bankkaufmann". In: Bank-Betrieb, 1973, S. 224 - 227
- Kroll, Rüdiger (Leistungsziel, 1968) Das Leistungsziel als Verhaltensdeterminante von Bankunternehmen der öffentlichen Hand. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 38. Berlin 1968

- Krieg, Walter (Grundlagen, 1971) Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung. Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung", Band 2. Bern und Stuttgart 1971
- Krüger, Wilfried (Umweltwandel, 1974) Umweltwandel und Unternehmensverhalten. In: ZfO, 1974, S. 62 - 70
- Krümmel, Hans-Jacob (Bankzinsen, 1964) Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. Schriftenreihe Annales Universitatis Saravien-sis, Heft 11. Berlin usw. 1964
- Krümmel, Hans-Jacob (Rentabilitätspolitik, 1972) Zur Rentabilitäts-politik der Kreditinstitute. In: Kredit und Kapital, 5. Jg. 1972, S. 1 - 27
- Krüsselberg, Hans-Günter (Marktwirtschaft, 1969) Marktwirtschaft und ökonomische Theorie. Ein Beitrag zur Theorie der Wirtschaftspolitik. "Beiträge zur Wirt-schaftspolitik", Band 9. Freiburg im Breis-gau 1969
- Krüsselberg, Hans-Günter (Organisationstheorie, 1965) Organisations-theorie. Theorie der Unternehmung und Oligopol. Materialien zu einer sozialökono-mischen Theorie der Unternehmung. Volks-wirtschaftliche Schriften, Heft 86. Berlin 1965
- Kuhn, Thomas S. (Struktur, 1967) Die Struktur wissenschaftli-cher Revolutionen, Frankfurt 1967
- Landsea, William Frederick (Market Structure, 1966) Market Structure - Mortgage Lending. Performance Relation-ship in Illinois Commercial Banks. Ph. Diss., Urbana, Illinois 1966
- Last, Burkhard (Zinspolitik, 1973) Die Zinspolitik der Spar-kassen in der Bundesrepublik Deutschland unter wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Abteilung A: Wirtschaftswissen-schaft, Band 69. Berlin 1973

- Lattmann, Charles (Unternehmung, 1969) Die Unternehmung als soziales System. In: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell. Hrsg.: Hans Ulrich/Vera Ganz-Keppeler, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Band 7. Bern - Stuttgart 1969, S. 25 - 37
- Lattmann, Charles (Ausbildungspolitik, 1973) Ausbildungspolitik und Ausbildungsplanung. In: Grundlagen und Tendenzen bankbetrieblicher Ausbildung. Hrsg.: Leo Schuster. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 18, Bern - Stuttgart 1973, S. 49 - 61
- Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W. (Environment, 1972) Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. 6th Paperbound Printing, Homewood, Illinois 1972
- Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W. (Differentiation, 1969) Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: Organizations. Vol. II. Ed. by Joseph A. Litterer, 2nd Ed. New York usw. 1969, S. 229 - 253
- Lazer, William/Eugene J. Kelley (Systems, 1968) The Systems Approach to Marketing. In: Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints. A Source Book. Ed. by William Lazer/Eugene J. Kelley, 3rd Ed., 2nd Print. Homewood, Illinois 1968, S. 19 - 27
- Lee, Boyden E. (Euro-Dollar, 1973) The Euro-Dollar Multiplier, In: The Journal of Finance, 1973, Vol. XXVIII, S. 867 - 874
- Leeuw, A.C.J. de (Systems, 1972) Systems: Definition and Goal. In: Journal of Systems Engineering, Vol. 3, No. 2, Winter 1972, S. 131 - 136
- Lehmann, Helmut/Herbert Fuchs (Probleme, 1971) Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme. In: ZfO, 1971, S. 251 - 262.
- Lewin, Kurt (Feldtheorie, 1963) Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Hrsgg. von Dorwin Cartwright, Bern usw. 1963

- Linhardt, Hanns (Kontrolle, 1926) Die Kontrolle im Bankbetrieb. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Band II. Stuttgart 1926
- Lipfert, Helmut (Bankbetriebspolitik, 1963) System einer theoretischen Bankbetriebspolitik. In: ZfK, 1963, S. 374 - 376
- Lipfert, Helmut (Währungspolitik, 1971) Einführung in die Währungspolitik. Beck'sche Schwarze Reihe, Band 26. 5. Aufl. München 1971
- Litterer, Joseph A. (Analysis, 1967) The Analysis of Organizations. 3rd Print. New York usw. 1967
- Litwin, G.H./ Stringer, R. A. (Motivation, 1970) Motivation and Behavior. In: Organizational Change and Development, ed. by Gene W. Dalton and Paul R. Lawrence. Homewood, Illinois usw. 1970, S. 377 - 390
- Loos, Norbert (Marktpolitik, 1969) Die Marktpolitik der Kreditinstitute. Arbeiten aus dem Institut für Absatzwirtschaft der Universität Mannheim (Wirtschaftshochschule), Band 3. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge Band 19. Stuttgart 1969
- Lorsch, Jay W./ Alan Sheldon (Individual, 1972) The Individual in the Organization: A Systems View. In: Managing Group and Intergroup Relations. Ed. by Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence. Homewood, Illinois usw. 1972, S. 161 - 182
- Lukatis, Ingrid (Strukturmerkmale, 1972) Strukturmerkmale der Führung in Betrieben des Kreditwesens. In: Bank-Betrieb, 1972, S. 205 - 207
- MacMillan, I. C. (Political System, 1973) The political system in business, in: Journal of General Management, 1973, Vol. 1, No. 1, S. 81 - 90
- McClelland, D. (Definition, 1966) Die Definition eines spezifischen Motivs. In: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsgg. von Hans Thomae. Neue Wissenschaftliche Bibliothek. 3. Aufl. Köln, Berlin 1966, S. 175 - 180

- McClelland, David C. (Motive Acquisition, 1971) Toward a Theory of Motive Acquisition. In: Readings in Organizational Behavior and Human Performance, ed. by L.L. Cummings and W.E. Scott, Jr., Homewood, Illinois usw. 1971, S. 143 - 158
- Mag, Wolfgang (Organisationstheorie, 1971) Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidungsgang und Organisationsstruktur. 2. Aufl. Opladen 1971
- Maleri, Rudolf (Dienstleistungsproduktion, 1973) Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin usw. 1973. Heidelberger Taschenbücher, Band 123
- March, Robert T. (Plan, 1972) A Master Plan for your Bank. In: The Bankers Magazine, Vol. 155, No. 3, Summer 1972, S. 72 - 81
- Marr, Rainer/
Arnold Picot (Absatzwirtschaft, 1972) Absatzwirtschaft. In: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsgg. von Edmund Heinen. 2. Aufl. Wiesbaden 1972, S. 345 - 444
- Materne, Gerd (Aufsichtsamt, 1973) Aufsichtsamt: Eine Panne im Bankgewerbe. In: FAZ vom 24.3. 1973, Nr. 71, S. 20
- Mayntz, Renate (Organisationsziel, 1969) Organisationsziel. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von Erwin Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1255 - 1261
- Meffert, Heribert (Marketing-Informationssysteme, 1974) Computergestützte Marketing-Informationssysteme und Marketing-Modelle (1). In: IBM-Nachrichten, Heft 220, April 1974, S. 95 - 98
- Merten, Hannes (Datenbankorganisation, 1974) Datenbankorganisation. Arbeitsweise, Entwicklung und Einsatz von Datenbanksystemen. 2. Aufl. Köln - Braunsfeld 1974
- Meyer, Carl W. (Informatik, 1973) Informatik als Wissenschaftsgebiet im Rahmen des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 1973, S. 402 - 408

- Meyer zu Selhausen, Hermann (Optimalplanung, 1970) Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung. Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Band 14. Köln 1970
- Meyer zu Selhausen, Hermann (Optimalplanung, 1971) Ein Operations-Research-Modell zur Optimalplanung von Aktiv- und Passivgeschäft in der Kreditbank. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 1971, S. 125 - 134
- Miksch, Leonhard (Wettbewerb, 1947) Wettbewerb als Aufgabe. Grundsätze einer Wettbewerbsordnung, 2. erw. Aufl., Godesberg 1947
- Miller, Andreas (Bank, 1970) Die Bank als soziales System, In: Zeitgemäße Personalpolitik in der Bankwirtschaft, Hrsg.: SHZ Schweizerische Handelszeitung, Zürich. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 3. Bern - Stuttgart 1970, S. 59 - 66
- Mitchell, George W. (Commercial Banks, 1965) Mergers Among Commercial Banks. In: Perspectives on Antitrust Policy, ed. by Almarin Phillips. Princeton, New Jersey 1965, S. 225 - 243
- Moser, Ullrich (Wettbewerb, 1967) Zur Theorie des Wettbewerbes im Kreditgewerbe. Eine Analyse der möglichen Strategien im Wettbewerb um die Kleinkundschaft. Diss. Köln 1967
- Mote, Larry R. (Competition, 1969) Competition in Banking: The Issues. In: Innovations in Bank Management, Selected Readings, ed. by Paul F. Jessup. New York usw. 1969, S. 421 - 431
- Mote, Larry R. (Optimal Banking, 1971) A Conceptual Optimal Banking Structure for the United States. In: Banking Markets and Financial Institutions. Ed. by Thomas G. Gies and Vincent P. Apilado, Homewood, Illinois 1971, S. 3 - 16

- Mühlemann, Alfred (Datenbanken, 1973) Der Einfluß von Datenbanken auf die Prozeßorganisation. In: ZfO, 1973, S. 199 - 208
- Mülhaupt, L. (Kreditbank, 1956) Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank. Ansatzpunkte einer theoretischen Bankbetriebslehre. In: ZfhF, Neue Folge, 1956, S. 7 - 74
- Mülhaupt, Ludwig (Strukturwandlungen, 1971) Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen. Band I der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Wiesbaden 1971
- Mülhaupt, Ludwig/
Hermann Küllmer (Entscheidungsfindung, 1971) Probleme der Entscheidungsfindung im Bankbetrieb. In: Kredit und Kapital, 1971, S. 170 - 193
- Müller, Wolfgang (Simulation, 1971) Die Simulation organisatorischer Prozesse in Bankbetrieben. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 1971, S. 205 - 215
- Münker, Dieter (Kreditvermittlungsgeschäft, 1970) Das Kreditvermittlungsgeschäft als Komponente einer universalbanktypischen Marketingkonzeption. In: Dienstleistungen in Theorie und Praxis. Hrsgg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf. Otto Hintner zum siebenzigsten Geburtstag. Stuttgart 1970, S. 103 - 115
- Münstermann, Hans (Verrechnung, 1968) Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen mit Hilfe des Matrizenkalküls. In: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung. Festschrift für Karl Käfer, hrsgg. von Hans Paul Künzi. Stuttgart 1968, S. 185 - 224
- Nadler, Paul S. (Territorial hunger, 1974) The territorial hunger of our major banks. In: Harvard Business Review, Vol. 52, Nr. 2, March-April 1974, S. 87 - 98
- Nieschlag, Robert/
Erwin Dichtl/
Hans Hörschgen (Marketing, 1972) Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. 6. Aufl., Berlin 1972

- Niggemann, Walter (Informationsprozesse, 1973) Optimale Informationsprozesse in betriebswirtschaftlichen Entscheidungssituationen. Wiesbaden 1973. Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmensforschung. Band 14
- o. V. (Privatkredite, 1973) Die Entwicklung der Privatkredite im Jahre 1972 - Marktposition der privaten Banken weiter ausgebaut. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 156 - 157
- o. V. (Kartellrecht, 1973) Schärferes Kartellrecht für Kreditgewerbe geplant. In: Handelsblatt, Nr. 242, 17. 12. 1973, S. 13
- o. V. (Ausbildung, 1974) Gegen "Verschulung" der Ausbildung bei Banken. In: Handelsblatt, 29. 1. 1974, S. 11
- o. V. (Unternehmenspolitik, 1974) Mehr Unternehmenspolitik durch Beteiligungen. In: Handelsblatt, 8. 4. 1974, S. 10
- Obst/Hintner (Bankwesen, 1967) Geld-, Bank- und Börsenwesen. Ein Handbuch, von Otto Hintner, 36. vollst. neu bearb. Aufl. Stuttgart 1967
- Oettle, Karl (Dienstbereitschaft, 1970) Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht. In: Dienstleistungen in Theorie und Praxis. Hrsgg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf, Festschrift für Otto Hintner. Stuttgart 1970, S. 16 - 36
- Ohm, H. (Definitionen, 1960) Definitionen des Leistungswettbewerbs und ihre Verwendungsfähigkeit für die Wirtschaftspolitik. In: Zur Grundlegung wirtschaftspolitischer Konzeptionen. Hrsgg. von H. J. Seraphim. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 18. Berlin 1960, S. 239 - 260
- Ost, Friedhelm (Banken, 1972) Die Banken auf dem Weg in die Welt von morgen. In: Handbuch der Bankwerbung, hrsgg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt am Main 1972, S. 347 - 358

- Osthues-Albrecht, Henning (Betriebsgröße, 1974) Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Erlöse von Kreditinstituten. Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 17. Wiesbaden 1974
- Parsons, T. (Structure, 1960) Structure and Process in Modern Societies. New York 1960
- Parsons, Talcott (Structure, 1968) The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers. Volume I. 1st Free Press Paperback Edition New York usw. 1968
- Passardi, Adriano (Möglichkeiten, 1973) Möglichkeiten und Grenzen eines modernen Führungsinstrumentariums für den Bankbetrieb. In: Führung von Banken, hrsgg. von Adriano Passardi. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 17. Bern und Stuttgart 1973, S. 135 - 150
- Peemöller, Volker H. (Markt, 1971) Der Markt als Einflußfaktor der Unternehmungsgröße. Betriebspolitische Schriften, Beiträge zur Unternehmenspolitik, Band 9, Berlin 1971
- Penzkofer, Peter (Bankorganisation, 1970) Marketing und Bankorganisation. In: Dienstleistungen in Theorie und Praxis. Otto Hintner zum siebzigsten Geburtstag. Hrsgg. von Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf. Stuttgart 1970, S. 126 - 150
- Penzkofer, Peter (Werbung, 1972) Werbung aus der Sicht der Bankkunden. In: Handbuch der Bankenwerbung, hrsgg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt am Main 1972, S. 476 - 503
- Penzkofer, Peter (Bank-Organisation, 1973) Der Zusammenhang zwischen Innovation und Bank-Organisation unter personalwirtschaftlichen Aspekten. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 177 - 181

- Penzkofer, Peter (Bestimmungsfaktor, 1974) Inflation - Ein Bestimmungsfaktor des Sparverhaltens?, In: Bank-Betrieb, 1974, S. 123 - 126
- Penzkofer, Peter/
Täube, Klaus (Profit Centers, 1972) Profit Centers im Bankbetrieb - Zur Problematik der Divisionalisierung von Universalbanken. In: Bank-Betrieb, 12. Jg. 1972, S. 50 - 55 (I. Teil) und S. 109 - 113 (II. Teil)
- Pogson, Chris H. (Control Problem, 1972) Defining the "Right" Problem: A Production Control Problem. In: journal of Systems Engineering, Vol. 3, No. 2, Winter 1972, S. 137 - 148
- Ponto, Jürgen (Macht, 1971) Wo sind die Grenzen der Macht der Banken? Auszüge aus dem Vortrag "Die Macht der Banken". In: FAZ, 20. November 1971, Nr. 269, S. 25
- Ponto, Jürgen (Competition, 1971) Expansion and Competition in German Banking. In: The Banker, Vol. 121, No. 539, January 1971, S. 52 - 55
- Ponto, Jürgen (Macht, 1972) Die Macht der Banken. In: Bank-Betrieb, 1972, S. 2 - 6
- Pöthoff, Erich (Betriebswirtschaftslehre, 1972) Mit systemtheoretischen Ansätzen zur praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre, In: Die Wirtschaftsprüfung, 25. Jg., 1972, S. 377 - 383
- Price, James L. (Effectiveness, 1970) Organizational Effectiveness. An Inventory of Propositions. 3rd Print. Homewood, Illinois 1970
- Rameken, Uwe (Konkurrenzpolitik, 1965) Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken. Diss., Hamburg 1965
- Recktenwald, Horst Claus (Analyse, 1971) Die Nutzen-Kosten-Analyse. Entscheidungshilfe der Politischen Ökonomie. Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart, Heft 394/395. Tübingen 1971
- Reigl, Oskar A. (Kommunikationssystem, 1972) Veränderungen im Kommunikationssystem der Unternehmung durch den Einsatz einer Datenverarbeitungsanlage. Dissertation München 1972

- Remmers, Johann (Dienstleistungen, 1971) Zentrale Dienstleistungen im genossenschaftlichen Kreditsektor. In: ZfK, 1971, S. 869 - 872
- Rhenman, Eric (Organization, 1973) Organization Theory for Long-Range Planning. London usw. 1973
- Riechbächer, Kurt (Kreditgeschäft, 1971) Das Kreditgeschäft der Geschäftsbanken und dessen Refinanzierung. In: Der langfristige Kredit, 22. Jg., 1971, S. 59 - 63
- Röper, Burkhardt (Wettbewerbsfunktion, 1973) Die Wettbewerbsfunktion der deutschen Sparkassen und das Subsidiaritätsprinzip. Eine wettbewerbspolitische Analyse. Volkswirtschaftliche Schriften. Heft 198, Berlin 1973
- Sahn, August (Weiterbildung, 1973) Weiterbildung im Betrieb - 20 Thesen. In: ZfO, 1973, S. 445 - 448
- Sarbin, Theodore R. / Vernon L. Allen (Role Theory, 1968) Role Theory. In: The Handbook of Social Psychology, ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson, Volume I. 2nd Edition Reading, Massachusetts usw. 1968, S. 488 - 567
- Schanz, Günther (Pluralismus, 1973) Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: ZfbF, 25. Jg., 1973, S. 131 - 154
- Schäfer, Erich (Grundlagen, 1966) Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung. 4. neubearb. Aufl. Köln und Opladen 1966
- Schein, Edgar H. (Psychology, 1965) Organizational Psychology. Foundations of Modern Psychology Series. Englewood Cliffs, New Jersey 1965
- Schlögl, Herwig (Mehrproduktunternehmung, 1972) Mehrproduktunternehmung, Marktentwicklung, Wettbewerb. Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Band 22, Frankfurt/M. 1972

- Schmalenbach, E. (Großbankorganisation, 1910) Großbankorganisation. In: ZfHF, V. Jahrgang, 1910/11, S. 372 - 379
- Schmandt, Heinrich (Kontrolle, 1926) Technik der Kontrolle im Bankbetrieb. Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschungen, II. Serie Heft 23. Berlin, Wien 1926
- Schmidt, Dirk (Kartellrecht, 1970) Neues Kartellrecht für das Kreditgewerbe? In: FAZ, 27. 10. 1970, S. 17
- Schneider, Erich (Wirtschaftstheorie II, 1965) Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 10. verb. Aufl. Tübingen 1965
- Schneider, Erich (Wirtschaftstheorie III, 1969) Einführung in die Wirtschaftstheorie. III. Teil: Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 11. Aufl., Tübingen 1969
- Schönplflug, Fritz (Abteilungskalkulation, 1934) Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben. Berlin 1934
- Schneider, Manfred (Wettbewerb, 1973) Der Wettbewerb der Kreditinstitute im Spannungsfeld von Bankenaufsicht und Notenbankpolitik. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 122 - 126
- Schubert, Rolf (Bankgewerbe) Bankgewerbe und Kartellrecht, In: Bankbetriebliche Information, 6. Jg., 1968, S. 41 - 47
- Scott, William G./
Mitchell, Terence R. (Organization Theory, 1973) Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis. Rev. Ed. 3rd Print., Homewood/Illinois usw. 1973
- Sharpe, William (Cost, 1974) The Cost and Effectiveness of Computer Systems. In: System Analysis Techniques. Ed. by J. D. Couger/R.W. Knapp. New York usw. 1974, S. 446 - 470

- Shull, Bernard (Commercial Banks, 1963) Commercial Banks as Multiple-Product Price-Discriminating Firms. In: Banking and Monetary Studies, ed. by Deane Carson, Homewood/Illinois 1963, S. 351 - 368
- Siepmann, Jürgen-Dietrich (Standortfrage, 1968) Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Band 40, Berlin 1968
- Slevogt, Horst (Marketing, 1972) Marketing für das Bankgeschäft. In: Handbuch der Bankenwerbung, hrsgg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt am Main 1972, S. 9 - 45
- Slevogt, Horst (Inlandsbank, 1974) Inlandsbank? Auslandsbank? Verschiedene Karriere-Wege. In: Handelsblatt, 25./26. 1. 1974, S. 12
- Spiegel, Bernt (Struktur, 1961) Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell. Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Band 6. Bern - Stuttgart 1961
- Starke, O.-Ernst (Besondere Wettbewerbslage, 1968), Die "besondere Wettbewerbslage" des Kreditwesens. In: ZfK, 1968, S. 438 - 441
- Steib, Steve B. (Euro-Dollar, 1973) The Demand for Euro-Dollar Borrowings by U.S. Banks, In: The Journal of Finance, 1973, Vol. XXVIII, S. 875 - 879
- Stein, Joh. Heinrich von (Werbung, 1972) Werbung. In: Handbuch der Bankenwerbung, hrsgg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt am Main 1972, S. 82 - 116
- Stern, Louis W. / John. R. Grabner Jr. (Competition, 1970) Competition in the Marketplace. Glenview, Illinois 1970
- Stevenson, Horst (Informationssysteme, 1973) Informationssysteme für Kreditinstitute. Berlin, New York 1973

- Stogdill, Ralph M. (Theory, 1973) Basic Concepts for a Theory of Organization. In: Organizational Systems. General Systems Approaches to Complex Organizations. Ed. by Frank Baker. Homewood, Illinois usw. 1973, S. 151 - 162
- Strickrodt, Georg (Wettbewerb, 1967) Wettbewerb im Kreditwesen (Wettbewerbspolitik). In: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, Bd. II. 3. Aufl. Frankfurt am Main 1967/68, S. 1822 - 1826
- Süchting, Joachim (Kalkulation, 1963) Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute. Der preisdispositive Bereich bei deutschen und amerikanischen Banken aus kalkulatorischer Sicht. Frankfurt am Main 1963. Veröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität Köln. Wirtschaftswissenschaftliche Reihe, Band XIV
- Süchting, Joachim (Bestimmungsfaktoren, 1968) Bestimmungsfaktoren des Kreditangebots. - Ein Beitrag zum Faktorsystem der Bank. - In: Blätter für Genossenschaftswesen, 114. Jg., 1968, S. 441 - 446
- Süchting, Joachim (Bankloyalität, 1972) Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten. In: Kredit und Kapital. Heft 3, 1972, S. 269 - 300
- Süchting, Joachim/
Boening, Dieter (Bankleistungen, 1971) Der personale Produktions- und Verkaufsprozeß von Bankleistungen. In: Bank-Betrieb, 1971, S. 364 - 370
- Swanson, Guy E. (System, 1965) Social System. In: A Dictionary of the Social Sciences, ed. by Julius Gould and William L. Kolb. 2nd Print. New York 1965, S. 670
- Szyperski, Norbert (Informationstechnologie, 1973) Informationstechnologie und die Organisation wirtschaftlicher Systeme. In: ZfO, 1973, S. 25 - 34

- Taylor, Charles T. (Competition, 1968) Average Interest Charges, the Loan Mix, and Measures of Competition: Sixth Federal Reserve District Experience. In: The Journal of Finance, Vol. XXIII, 1968, S. 793 - 804
- Terreberry, Shirley (Environments, 1973) The Evolution of Organizational Environments. In: Organizational Systems. General Systems Approaches to Complex Organizations. Ed. by Frank Baker. Homewood, Illinois usw. 1973, S. 178 - 195
- Thompson, James D. (Organizations, 1967) Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory, New York usw. 1967
- Thompson, James D. / William J. McEwen (Goals, 1972) Organizational Goals and Environment. Goal Setting as an Interaction Process. In: Complex Organizations and their Environments. Ed. by Merlin B. Brinkerhoff/Phillip R. Kunz. Dubuque, Iowa 1972, S. 255 - 268
- Tönjes, Uwe (Erfolgsrechnung, 1972) Kurzfristige Erfolgsrechnung - Anregungen für Banken mittlerer Größenordnung. In: Bank-Betrieb, 1972, S. 244 - 251
- Treuz, Wolfgang (Kontroll-Systeme, 1974) Betriebliche Kontrollsysteme. Struktur und Verhalten in der Betriebspraxis sowie ihre Bedeutung für die Unternehmensführung. Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Band 34. Berlin 1974
- Twiehaus, Uwe (Kreditinstitute, 1965) Die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute. Göttinger Rechtswissenschaftliche Studien, Band 56. Göttingen 1965
- Ulrich, H. (Betriebswirtschaftslehre, 1971) Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971, hrsg. von Gert v. Kortzfleisch. Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., Band I. Berlin 1971, S. 43 - 60

- Ulrich, Hans (Unternehmung, 1970) Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmungsführung", Band 1. 2. überarbeitete Aufl. Bern und Stuttgart 1970
- Ulrich, Hans (Unternehmung, 1972) Die Unternehmung als ökonomisches System. In: Die informierte Unternehmung. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis für die Zukunftsgestaltung der Unternehmung, Hrsgg. von Hans Rühle von Lilienstern. Berlin 1972, S. 15 - 20
- Ulrich, Hans/
Krieg, Walter (Management-Modell, 1973) Das St. - Galler Management-Modell. In: Systemorientiertes Management. Hrsgg. von Bénédict Hentsch und Fredmund Malik. Bern und Stuttgart 1973, S. 63 - 94
- Volkart, Edmund H. (Behaviour, 1969) Behaviour. In: A Dictionary of the Social Sciences, ed. by Julius Gould/William Kolb, 5th Print. New York 1969, S. 53 - 54
- Vroom, V.H. (Involvement, 1962) Ego-Involvement, job satisfaction, and job performance, In: Personnel Psychology, Vol. 15, 1962, S. 159 - 177
- Vroom, V. H. (Work, 1964) Work and Motivation. New York usw. 1964
- Wacker, Wilhelm H. (Integrationsgefälle, 1971) Integrationsgefälle im System der Unternehmung. In: ZfO, 1971, S. 138 - 141
- Wächter, Hartmut (Grundlagen, 1974) Grundlagen der langfristigen Personalplanung. Ein sozio-technischer Ansatz. Herne/Berlin 1974
- Wagenführ, Horst (Organisation, 1973) Organisation und veränderte Umwelt. In: ZfO, 1973, S. 12 - 16
- Wallich, Henry C. (Chance, 1971) One Chance in a Generation: Guideposts for the Commission on Financial Structure and Regulation. In: Journal of Money, Credit and Banking, Volume III, Number 1, February, 1971, S. 21 - 30

- Weber, Wilhelm (Gut, 1965) Gut. In: HdSW, 4. Band, Stuttgart usw. 1965, S. 735 - 741
- Wegner, Gertrud (Systemanalyse, 1969) Systemanalyse. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969. Sp. 1610 - 1617
- Weigand, Karl-Heinz/
Eberhard Witte (Felduntersuchungen, 1972) Felduntersuchungen zur Nutzung des Computers als Informations-Instrument. In: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, hrsgg. von Eberhard Witte. Empirische Theorie der Unternehmung, Band 1. Tübingen 1972, S. 89 - 109
- Weinert, Ansfried B. (Arbeitsanreize, 1973) Arbeitsanreize als Motivationsfaktoren. In: Zeitschrift für Organisation, 1973, S. 437 - 444
- Weinhold-Stünzi, Heinz (Unternehmung, 1969) Unternehmung und Markt. In: Strukturwandlungen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Emil Gsell. Hrsg.: Hans Ulrich/Vera Ganz-Keppeler, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Band 7. Bern - Stuttgart 1969, S. 11 - 24
- Weiss, Ulrich (Marktforschung, 1966) Marktforschung der Kreditinstitute. Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute. Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Band 30, Berlin 1966
- Weiss, Ulrich (Bankmarketing, 1973) Bankmarketing - der heutige Standort. In: Bank-Betrieb, 1973, S. 374 - 378
- Weyer, Deryk V. (Financial Services, 1973) The marketing of financial services. In: Journal of General Management, 1973, Vol. 1, No. 1, S. 16 - 23
- Wheeler, Bayard O./
Adams, Thomas, J. (Business, 1973) The Business of Business: An Introduction. San Francisco usw. 1973

- Wild, Jürgen (Organisationsforschung, 1967) Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht. Internationale Forschungsansätze und -ergebnisse zur formalen Problematik der Aufbauorganisationen. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 31. Berlin 1967
- Wild, Jürgen (Organisation, 1973) Organisation und Hierarchie. In: ZfO, 1973, S. 45 - 54
- Wild, Jürgen (Führungslehre, 1974) Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle. In: Unternehmungsführung. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsgg. von Jürgen Wild. Berlin 1974, S. 141 - 179
- Wilhelm, Winfried (Reform, 1974) Reform an Haupt und Gliedern. In: manager-magazin, Heft 4, 1974, S. 36 - 45
- Wirtschaftswoche (Zinsen, 1974) Soviel Zinsen bekommen Sie für - müssen Sie zahlen für. Nr. 15 vom 5. 4. 1974, S. 67
- Der Wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft (Gutachten, 1962) Gutachten vom 23. Juni 1962. Thema: Reform des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. In: Sammelband der Gutachten von 1948 - 1972, hrsgg. vom Bundesministerium für Wirtschaft. Göttingen 1973, S. 423 - 447
- Witte, Eberhard (Kreditleistung, 1957) Zum Begriff der bankbetrieblichen Kreditleistung. In: BFuP 1957, S. 268 - 280
- Witte, Eberhard (Entscheidung, 1964) Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 65. Geburtstag, hrsgg. von Erwin Grochla. Berlin 1964, S. 101 - 124
- Witte, Eberhard (Mikroskopie, 1969) Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung. Bericht aus der empirischen Forschung. In: IBM-Nachrichten, 1969, Heft 193, S. 490 - 495

- Witte, Eberhard (Entscheidungsprozesse, 1969) Entscheidungsprozesse. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsgg. von Erwin Grochla. Stuttgart 1969, Sp. 497 - 506
- Witte, Eberhard (Entscheidung, 1971) Die Entscheidung zum Computer in Kreditinstituten. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 117. Jg., 1971, S. 49 - 52
- Witte, Eberhard (Informations-Verhalten, 1972) Das Informations-Verhalten in Entscheidungs-Prozessen. In: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, hrsgg. von Eberhard Witte. Empirische Theorie der Unternehmung, Band 1. Tübingen 1972, S. 1 - 88
- Witte, Eberhard (Führung, 1974) Zu einer empirischen Theorie der Führung. In: Unternehmungsführung. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsgg. von Jürgen Wild. Berlin 1974, S. 181 - 219
- Wolf, Herbert (Public Relations, 1972) Public Relations. In: Handbuch der Bankenwerbung, hrsgg. von Eberhard Floss und Peter Muthesius. Frankfurt am Main 1972, S. 137 - 145
- Wunderer, Rolf (Betrachtungsweisen, 1967) Systembildende Betrachtungsweisen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 23, Berlin 1967
- Young, Stanley (System, 1968) Designing a Behavioral System. In: Management Systems, ed. by Peter P. Schoderbek, 1st. Corr. Print, New York usw. 1968, S. 137 - 143
- Zahn, Erich (Systemforschung, 1972) Systemforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Bericht im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk zur Situation eines interdisziplinären Forschungsgebietes. Göttingen 1972

- Zald, Mayer W. (Economy, 1970) Political Economy: A Framework for Comparative Analysis. In: Power in Organizations. Proceedings of the First Annual Vanderbilt Sociology Conference, March 27 - 28, 1969, Vanderbilt University, Nashville. Ed. by Mayer N. Zald. Nashville, Tennessee 1970, S. 221 - 261
- Zaltman, Gerald/
Duncan, Robert/
Holbek, Jonny (Innovations, 1973) Innovations and Organizations. New York usw. 1973
- Zeidler, Klaus (Anforderungen, 1971) Anforderungen an Führungskräfte in Kreditinstituten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bank-Betrieb, 1971, S. 394 - 397
- Zeidler, Klaus (Führung, 1974) Führung in Organisationen. In: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung, hrsgg. von Karl Gustav Specht. Herne/Berlin 1974, S. 93 - 115
- Zünd, André (Kontrolle, 1973) Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung. Die Überwachung als Führungsmittel internationaler Konzerne. Schriftenreihe "Planung und Kontrolle in der Unternehmung", Band 4. Bern und Stuttgart 1973

Abkürzungsverzeichnis

BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfBf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfHf	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Lebenslauf

Geboren	13. Februar 1940 in Kitzbühel/Tirol
Eltern	Christoph und Elisabeth Eilenberger, geb. Gregorz
Schulbildung	Volksschule Kitzbühel 1946 - 1950 Hauptschule Kitzbühel 1950/51 Realgymnasium Kufstein 1951/52 - 1959/60 Reifeprüfung 9. Juli 1960 in Kufstein
Wehrdienst	1960 und 1961
Hochschulstudium	Rechtswissenschaft Universität Innsbruck 1962 - 1963/64 Volkswirtschaft Universität München SS 1964 - WS 1968/69 Examen für Diplom-Volkswirte am 1. 7. 1969 in München
Tätigkeit nach Studium	Wissenschaftl. Mitarbeiter am Betriebs- wirtschaftlichen Institut der Universität München

Guido Eilenberger

